



Turun yliopisto  
University of Turku

# **MITTARISTON KEHITTÄMINEN SÄÄNNÖLLISTÄ TOIMIALAKARTOITUSTA VARTEN**

**Case: Suomen Golfkentät**

Laskentatoimen ja rahoituksen  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Eemeli Kolari

Ohjaajat:  
KTT Terhi Chakhovich  
KTT Oana Apostol

15.5.2018  
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujaarjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

# Sisällysluettelo

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	8
1.3	Tutkimusmenetelmät .....	10
1.4	Tutkielman rakenne .....	11
2	SUORITUSKYKYMITTARISTON RAKENTAMINEN .....	12
2.1	Suorituskyvyn mittaaminen .....	12
2.1.1	Suorituskyky ja suorituskyvyn mittaaminen .....	12
2.1.2	Suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoitukset .....	15
2.1.3	Suorituskyvyn mittarien luokittelu .....	18
2.1.4	Hyvän mittarin vaatimukset.....	20
2.1.5	Hyvän mittariston vaatimukset .....	23
2.2	Suorituskykymittariston rakentaminen.....	25
2.2.1	Suorituskykymittariston kehittämisen prosessimallit .....	25
2.2.2	Suunnittelu .....	31
2.2.3	Käyttöönotto ja ylläpito .....	34
2.3	Tunnetut suorituskykymittaristot .....	35
2.3.1	Tasapainotettu tulokortti .....	35
2.3.2	Suorituskykypyramidi .....	36
2.3.3	Suorituskykyprisma.....	38
3	TOIMIALAN TUTKIMINEN .....	39
3.1	Toimintaympäristön analysointi.....	39
3.2	Toimiala-analyysit .....	40
3.2.1	Kilpailija-analyysi .....	40
3.2.2	Markkina-analyysi.....	43
3.2.3	Tilinpäätösanalyysi.....	44
3.3	Toimialakohtainen tilastotieto Suomessa .....	46
3.4	Golftoimialan tutkimukset ja raportit .....	48
3.4.1	Yleistä golftoimialan suorituskykymittareista.....	48
3.4.2	KPMG:n golftoimialan markkinatutkimukset.....	49
3.4.3	Ruotsin golfliiton tutkimuksia ja raportteja.....	53
4	METODOLOGIA .....	56
4.1	Tutkimusmenetelmä .....	56
4.2	Tutkimusaineisto .....	58

4.3	Aineiston analysointi .....	59
5	GOLF TOIMIALANA .....	61
5.1	Golfin pelaaminen .....	61
5.2	Golfkenttien liiketoiminta.....	62
5.3	Suomen golfliiton jäsentilastot .....	64
5.4	FGMA ja taloudellinen tutkimus .....	66
6	SUORITUSKYKYMITTARISTON MUODOSTAMINEN SUOMEN GOLF-TOIMIALALLE .....	68
6.1	Suorituskykymittariston muodostamisen prosessi.....	68
6.2	Alkutilanne.....	70
6.2.1	Kokemuksia golftoimialan suorituskyvyn mittaamisesta.....	70
6.2.2	Toimialamittariston ominaisuudet .....	71
6.3	Vaihtoehtoiset mittarit .....	74
6.3.1	Yleistä vaihtoehtoisista mittareista .....	74
6.3.2	Golfpelaajiin liittyvät mittarit.....	75
6.3.3	Golfin pelaamiseen liittyvät mittarit .....	77
6.3.4	Taloudelliset mittarit .....	82
6.3.5	Muut mittarit .....	85
6.4	Suomen golfalan toimialamittaristoon valitut mittarit.....	86
6.5	Asiantuntijoiden kommenttien perusteella tehdyt muutokset Suomen golfalan toimialamittaristoon .....	90
6.6	Mittariston arviointi.....	92
6.7	Toimialamittariston tietojen julkisuus.....	97
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	98
7.1.1	Tutkielman yhteenveto, keskeiset tulokset ja havainnot ..	98
7.1.2	Tutkimuksen arviointi .....	102
7.1.3	Jatkotutkimusehdotukset .....	103
	LÄHTEET .....	105
	KUVIOT	
	Kuva 1 Yrityksen sisäinen ja ulkoinen suorituskyky (mukaillen Rantanen 2005, 3) .....	13
	Kuva 2 Tiivistys hyvän mittarin- ja mittariston ominaisuuksista .....	24

Kuva 3 Suorituskykymittariston kehittäminen (mukaillen Neely ym. 2000, 1143).....	26
Kuva 4 Suorituskykymittariston kehittäminen (mukaillen Laitinen ym. 1999, 6) .....	27
Kuva 5 Suorituskykymittariston kehittäminen (mukaillen Simons 2000, 32) .....	29
Kuva 6 Verkoston suorituskykymittariston kehittäminen (mukaillen Pekkola 2013).....	30
Kuva 7 Tasapainotettu tulokortti (mukaillen Kaplan & Norton 1992) .....	35
Kuva 8 Suorituskykypyramidi (mukaillen Lynch & Cross 1995) .....	37
Kuva 9 Toimintaympäristön tasot (mukaillen Johnson ym. 2005) .....	40
Kuva 10 Viiden kilpailuvoiman malli (mukaillen Porter 1979) .....	41
Kuva 11 Suorituskykymittarit (mukaillen Crilley ym. 2002, Mort & Collins 2001) .....	49
Kuva 12 Itävallan golftoimialan markkinakehitys, 1994-2014 (mukaillen KPMG Golf Benchmark 2015) .....	51
Kuva 13 Itävallan golfmarkkinoiden kypsyys, 2014 (mukaillen KPMG Golf Benchmark 2015) .....	51
Kuva 14 Keskimääräinen pelattujen kierrosten määrä Itävallassa per kenttä alueittain vuonna 2014 (mukaillen KPMG Golf Benchmark 2015) .....	52
Kuva 15 Golfkenttien keskimääräinen liikevaihto jaoteltuna neljään kvartaaliin (18-reikäiset golfkentät, '000 euroa, 2014) (mukaillen KPMG Golf Benchmark 2015) .....	53
Kuva 16 Ruotsin golfliiton jäsenmäärät vuosina 2013-2017 (mukaillen Ruotsin golfliitto 2017).....	54
Kuva 17 Ruotsin golfliiton jäsenten ikäkehitys (mukaillen Ruotsin golfliitto 2017).....	55

Kuva 18 Suomen golfliiton jäsenmäärät vuosina 2000-2017 (Suomen golfliitto 2017) .....	64
Kuva 19 Golfliiton juniorijäsenten ikäkehitys (Suomen golfliitto 2017)	65
Kuva 20 Golfkierrosten kierrosmäärien kehitys 2014-2017 (Suomen golfliitto 2017) .....	66
Kuva 21 Toimialamittariston rakentamisprosessi (mukaillen Pekkola 2013) .....	69

## TAULUKOT

Taulukko 1 Vaihtoehtoiset golfin pelaajiin liittyvät mittarit .....	76
Taulukko 2 Vaihtoehtoiset golfin pelaamiseen liittyvät mittarit .....	79
Taulukko 3 Vaihtoehtoiset taloudelliset mittarit .....	83
Taulukko 4 Vaihtoehtoiset muut mittarit .....	85
Taulukko 5 Golfalan toimialamittaristoon valitut mittarit.....	88
Taulukko 6 Kommenttien perusteella muokattu Suomen golfalan suorituskykymittaristo .....	91

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Ihmisten toiminta organisaatioissa perustuu päätöksiin. Päätökset puolestaan perustuvat ihmisten tekemään jatkuvaan analysointiin toimintaympäristönsä, yrityksestä sekä näiden suhteesta. Se kuinka hyviä päätöksiä saadaan aikaiseksi, riippuu siitä, kuinka hyvä tämä analysointiprosessi on. Yritys voi systemaattisella analysointityöllä edesauttaa hyvän tuntemuksen syntymistä niin ympäristöstä kuin itsestään. (Kamensky 2008.)

Jotta yritykset voivat analysoida omaa suoriutumistaan, on niiden aina vertailtava suorituskyykyään muihin alalla toimiviin kilpailijoihin sekä omaan historialliseen suoriutumiseensa. (Bourne 2011) Vertailua voidaan tehdä esimerkiksi vertaamalla suorituskyyvyn mittaustulosta johonkin toiseen mittaukseen, asetettuun tavoitteeseen, viitearvoon tai alan standardiin. (Franceschini 2007; Melnyk ym. 2004)

Toimialajärjestöt kehittävät mittausjärjestelmiä, jotka palvelevat tietyn toimialan asiakkaita säännöllisesti tehtävillä mittauksilla. Systemaattiset mittaukset antavat mahdollisuuden sellaisten tietokantojen luomiseen joissa yritys voi vertailla sisäistä tietoaan yrityksen ulkoiseen, toimialakohtaiseen, tietoon. (Lotti 2001)

Tilintarkastuspalveluja, vero- ja lakipalveluja sekä liikkeenjohdon konsultointia tarjoava KPMG tuottaa maailmanlaajuisia tilastotietoa golftoimialasta. KPMG tuottaa markkinatutkimuksia, joiden on tarkoitus kerätä ja jakaa tietoa eri markkina-alueiden golfkenttien johtamisesta, golfin suosion kehityksestä, golf-turismista ja golfin taloudellisista vaikutuksista. Golftoimialan tilastotietoa tuottavan yksikön päätavoitteena on tuottaa tietoa, josta on hyötyä golfalan sidosryhmille kuten esimerkiksi golfkenttien johdolle. KPMG ei kuitenkaan tuota tilastotietoa Suomen golftoimialan tilanteesta. (kts. KPMG Golf Benchmark 2015.)

Suomen golfseurojen keskuselimenä toimiva golfliitto on mitannut Suomen golftoimialan kehitystä muun muassa golfpelaajamäärän ja golfkenttien määrän kehityksellä. Golfpelaajien määrä Suomessa on kasvanut aina 1980-luvulta viime vuosiin asti. Nyt kuitenkin pelaajamäärän kasvu on pysähtynyt ja uusia kenttiä rakennetaan huomattavasti harvemmin. (kts. Golfliiton jäsentilastot 2017; Golfpiste 2014) Toinen mediassa esille noussut huolenaihe on ollut golfosakkeiden heikko kysyntä. Aikaisemmin golfia pystyi pela-

maan vain omistamalla golfosakkeen tai vuokraamalla osakkeen osakkeenomistajalta. (Tainio 2015). Tänä päivänä golfia voi pelata myös kertamaksuilla, joten golfosakkeen omistaminen tai pelioikeuden vuokraaminen ei ole enää pakollista. Suurin osa Suomen golfkentistä ovat osakeyhtiömuotoisia ja joidenkin kenttien golfosakkeen arvo on laskenut täysin arvottomaksi. (Savon Sanomat 2015; Kauppalehti 2017; Yle 2017) Golfkenttien liiketoiminta on siis tilanteessa, jossa kilpailu on kovaa ja uudistuksia golfin pelaamiselle on tehtävä, jotta golfkenttien liiketoiminta saadaan kestäväälle pohjalle. Suomen golfkenttien toimialakartoitusta ei ole tehty, joten mediassa esille tuodut arviot Suomen golfkenttien liiketoiminnan tilasta ovat ainoastaan alalla toimivien henkilöiden ammatilliseen harkintaan perustuvia.

Suomen golfliiton strategian yhtenä painopistealueena on talous- ja toimintaolosuhteiden jatkuvuuden varmistaminen, jossa toimenpiteenä ovat alan tunnuslukujen kehittäminen ja seuranta. Golfliiton tavoitteena on siis saada golftoimialalta entistä parempaa tietoa, joka auttaa golfliittoa sekä yksittäisten golfkenttien johtoa tulevaisuuden päätöksenteossa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tarkoituksena on selvittää aikaisempaan kirjallisuuteen perehtymällä, minkälaisia vaihtoehtoja toimialan mittaamiselle on olemassa ja miten eri toimialojen kehitystä on aikaisemmin mitattu. Aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimuksessa kerättävän tutkimusaineiston avulla on tarkoitus kehittää Suomen golfkenttien nykytilaa ja kehitystä kuvaava mittaristo.

Golfkenttien toimialamittaristo on tarkoitus kehittää niin, että se tuottaa informaatiota, jonka avulla voidaan selvittää golftoimialan nykytilanne sekä kuvata golftoimialan kehitystä vuositasolla. Mittariston on tarkoitus sisältää sekä golfliiketoimintaan liittyviä toiminnallisia- että taloudellisia tunnuslukuja.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

- Minkälaisia asioita suorituskykymittariston kehityksessä tulisi ottaa huomioon?
- Minkälainen on toimiva mittaristo Suomen golfkenttien toimialan suorituskyvyn mittaamista varten?

Mittaristo kehitetään Suomen Golfliiton käyttöön ja sen ensisijainen tavoite on tuottaa informaatiota, joka kuvaa kokonaisvaltaisesti golftoimialan



tilannetta ja toimialan kehitystä. Suomen golftoimialan suorituskykymittariston avulla golfliitto pystyy seuraamaan golftoimialan kehitystä monipuolisesti. Mittariston avulla pystytään seuraamaan muun muassa golfpelaajamäärän-, golfin pelaamisen määrän ja golftoimialan taloudellista kehitystä. Näitä osa-alueita seuraamalla golfliitto pystyy tehdä johtopäätöksiä siitä millä osa-alueilla on kehitettävää ja millä osa-alueilla golftoimiala menestyy. Yksittäinen golfkenttä hyötyy välillisesti informaatiosta, joka koskee informaatiota golftoimialan kehityksestä yleisellä tasolla mutta mittariston tarkoitus on tuottaa myös toimialakohtaisia keskiarvoja, joihin yksittäinen golfkenttä voi verrata omaa suoriutumistaan. Esimerkiksi mittariston tuottaessa informaatiota golfkenttien asiakasmääristä, yksittäisellä golfkentällä olisi mahdollisuus verrata oman kenttensä asiakasmäärän kehitystä koko toimialan asiakasmäärän kehitykseen.

Tutkielmassa kehitettävää mittaristoa ei oteta tutkielman aikana käyttöön. Tutkielma keskittyy ainoastaan toimialamittariston suunnitteluvaiheeseen.

Mittaristoon kerättävän informaation hankintatavan pohtiminen on tutkielman yksi suurimmista haasteista. Golfkenttiin liittyvä informaatio kuten jäsenmäärä, kustannuserät, tuloerät ja asiakasmäärät ovat yleensä ainoastaan golfkentän toimitusjohtajan ulottuvilla. Toimitusjohtajien aika on usein rajallista ja elleivät he koe tarpeelliseksi tietojen keräämistä toimialamittaristoa varten, niin tiedonkeruu on vaikea toteuttaa. Siksi tutkimuksen yksi tärkeistä tavoitteista on selvittää, miten informaatio toimialamittaristoa varten voitaisiin kerätä mahdollisimman tehokkaasti ja vaivattomasti. Informaation hankintatavan pohtiminen on yksi osa-alue, jota pohtimalla voidaan selvittää, minkälainen on toimiva mittaristo Suomen golfkenttien toimialan suorituskyvyn mittaamista varten.

Mittaristoa kehitettäessä on pohdittava myös mittariston sisältämän informaation julkisuutta eli sitä onko mittaristo tarkoitettu ainoastaan toimialan sisälle vai halutaanko tietoa julkaista julkisuuteen. Jotta toimiva mittaristo Suomen golftoimialalle voidaan kehittää, on mittariston tietojen julkisuus otettava huomioon. Tulevaisuudessa toimialamittariston avulla kerättävän informaation julkaiseminen jää luonnollisesti mittariston hallinnoijan eli Golfliiton vastuulle mutta mittariston kehitysvaiheessa on tärkeää pohtia mittarilla kerättävän informaation eri käyttötarkoituksia.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkielma suoritetaan laadullisin menetelmin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteen on selittää yksityiskohtia, joten laadullisen tutkimuksen otanta on yleensä pienempi kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Silverman 2005) Lisäksi laadullisissa tutkimuksissa voidaan yhdistellä erilaisia empiirisiä materiaaleja kuten haastatteluja, havainnointia, elämäntarinoita ja henkilökoh-  
taisia kokemuksia. Laadullisen tutkimuksen eri menetelmien yhdistely auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisesti (Denzin & Lincoln 1998.)

Tutkielman ollessa hyvin käytännönläheinen voidaan siinä tunnistaa olevan sekä konstruktiivisen tutkimusotteen että toimintatutkimuksen piirteitä. Konstruktiiviselle tutkimusotteelle on tyypillistä, että tutkijan empiirinen intervention on voimakasta, joka tarkoittaa käytännön toimijoiden ja tutkijan välistä läheistä tiimimäistä yhteistyötä. (Lukka 2006.) Toimintatutkimuksessa ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä rakentuu tutkijan oman kokemuksen kautta. Toimintatutkija voi siis käyttää tutkimusmateriaalina omia kokemuksiaan tutkimusaineiston lisäksi. Toimintatutkimuksessa korostuu eri elementtien kuten tutkimustehtävän, teorianmuodostuksen, aineistonkeruun ja aineiston analyysin, prosessinomainen kehittyminen tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi 1999)

Tässä tutkielmassa tutkijan empiirinen interventio on voimakasta, koska tutkielmassa kehitetään golfalan suorituskykymittaristoa tiiviissä yhteistyössä käytännön toimijoiden kanssa. Lisäksi tutkielma on hyvin prosessinomainen, koska tutkielmassa kehitettävää mittaristoa arvioidaan ja muokataan prosessin edetessä.

Tutkielman toimeksiantajana toimii Suomen Golfliitto. Golfliiton yhteistyöhenkilönä tämän tutkielman aikana toimii golfliiton asiantuntija Aarni Nordqvist. Tämän tutkielman tutkimusaineistona käytetään golfliiton asiantuntijan kanssa suoritettavaa mittariston kehittämiseen liittyvää kanssakäymistä (keskustelut, puhelinkeskustelut, sähköpostiviestit), golftoimialan asiantuntijoiden haastatteluja sekä haastateltavien sähköpostitse antamia kommentteja. Golftoimialan asiantuntijoiden haastattelut litteroidaan. Golfliiton asiantuntijan kanssa käytäviä keskusteluja ei litteroida, koska keskustelut ovat hyvin vapaamuotoisia. Keskustelut kuitenkin tallennetaan tutkimuspäiväkirjaan tehtävillä muistiinpanoilla. Lisäksi aineistona käytetään FGMA:n<sup>1</sup> taloudellisen tutkimuksen kysely- ja tunnuslukuanalyysipohjaa (Liite 2; Liite 3) sekä golfliiton jäsentilastot-raporttia (Golfliiton jäsentilastot 2017)

---

<sup>1</sup> FGMA(Finnish Golf Managers Association) on Suomen Golfjohtajien henkilöyhdistys

## 1.4 Tutkielman rakenne

Ensimmäinen teorialuku käsittelee suorituskyvyn mittaamista ja erityisesti suorituskykymittariston rakentamisen prosessia. Luvun alussa esitellään suorituskyvyn mittaamista yleisellä tasolla, suorituskyvyn mittaamisen käytötarkoituksia sekä hyviä suorituskykymittareiden ja mittariston ominaisuuksia. Sitten esitellään suorituskykymittariston rakentamisen prosessimalleja ja erityisesti suunnitteluvaiheessa huomioonotettavia seikkoja. Suunnitteluvaiheen lisäksi esitellään myös suorituskykymittariston käyttöönotto- ja ylläpitovaiheet. Luvun lopussa esitellään tunnettuja suorituskykymittaristoja.

Toisessa teorialuvussa käsitellään toimialan tutkimista. Luvun alussa esitellään toimintaympäristön analysointi ja erilaiset tavat analysoida toimialaa. Tämän jälkeen esitellään Suomessa toimiala-analyysejä tuottavia tahoja. Luvun lopuksi perehdytään sekä Suomessa että ulkomailla tehtyihin golftoimialan tutkimuksiin ja tilastoraportteihin.

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen metodologia, aineisto ja analysointitapa. Tämän jälkeen esitellään Suomen golftoimialaa. Golfia käsittelevässä luvussa esitellään golfin pelaamista, golfia liiketoimintana sekä Suomen golftoimialasta kerättyä tilastotietoa. Golftoimialaa esittelevän luvun jälkeen esitellään tutkielmassa kehitettävän golfalan suorituskykymittariston kehittämisprosessi. Prosessi alkaa alkutilanteen kartoituksesta, etenee vaihtoehtoisten mittareiden määrittämisen kautta keskeisten mittareiden valintaan.

Viimeisessä luvussa esitellään tutkielman yhteenveto ja johtopäätökset. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkielman luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

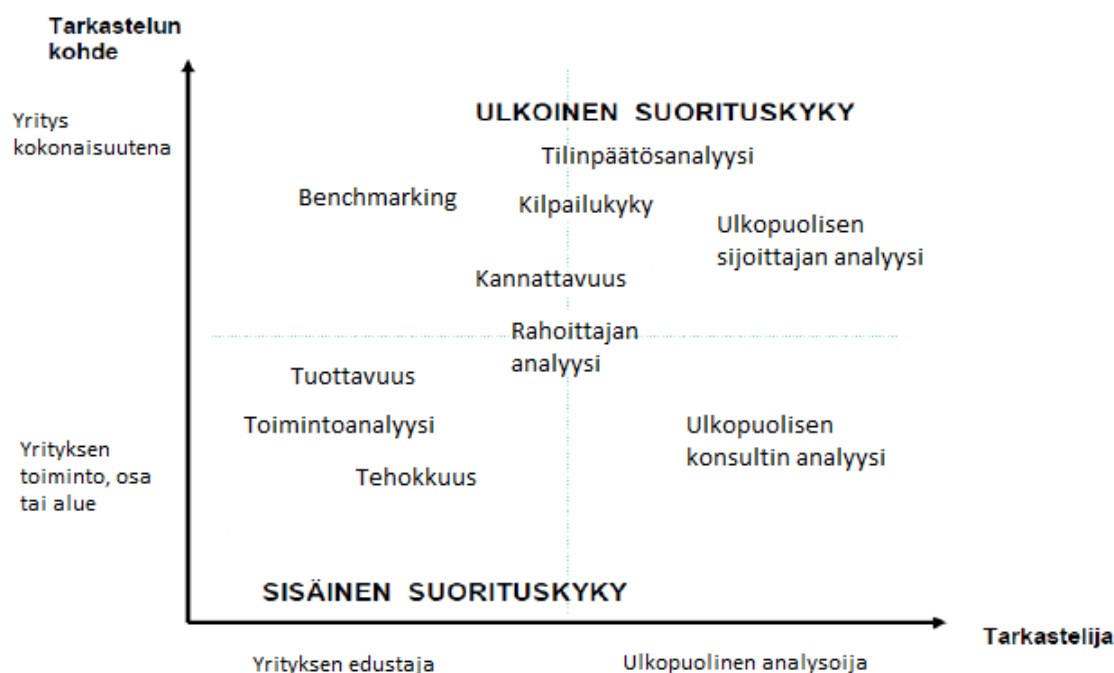
## 2 SUORITUSKYKYMITTARISTON RAKENTAMINEN

### 2.1 Suorituskyvyn mittaaminen

#### 2.1.1 *Suorituskyky ja suorituskyvyn mittaaminen*

Suorituskyky on termi, jolle on syntynyt historian saatossa useita erilaisia määritelmiä. Otleyn (2001) mukaan suorituskyky on kyky saavuttaa haluttu tulos, niin että hyödynnetään mahdollisimman vähän resursseja halutun tuloksen saavuttamiseksi. Neelyn ym. (2005, 80-81) mukaan suorituskyky on prosessi, jossa toiminnan tehokkuus esitetään kvantitatiivisesti. Neelyä ym. mukaillen Radnor ja Barnes (2007, 393) määrittelevät suorituskyvyn tapahtumaksi tai prosessiksi, jossa panos, tuotos tai toiminnan laajuus ilmoitetaan määrällisesti. Lönnqvistin ym. (2006, 19) mukaan organisaation suorituskyvyllä tarkoitetaan organisaatioyksikön, kuten yksilön, osaston tai yrityksen, menestymistä ja tuloksenteokkyä.

Organisaation suorituskyky voidaan jaotella kahteen pääalueeseen, joita ovat sisäinen ja ulkoinen suorituskyky. (Kuva 1) Sisäisessä suorituskyvyssä keskitytään yrityksen osien tarkasteluun, kun taas ulkoisessa suorituskyvyssä tarkastellaan yritystä kokonaisuutena ulkoa päin. Sisäisen suorituskyvyn analysoinnin suorittaa yritys itse, kun taas ulkoista suorituskyvyn analysointia voivat suorittaa monet eri tahot kuten esimerkiksi sijoittajat tai yrityksen kilpailijat. (Rantanen & Holtari 1999, 12-13.) Yrityksen tuottavuuden ja tehokkuuden selvittäminen tapahtuu operatiivisella tasolla ja se suoritetaan lähes aina yrityksen sisällä. Tiedot, jotka ovat sisäistä suorituskyvyn analyysiä varten, pidetään usein salassa, joten niitä ei raportoida yrityksen ulkopuolelle. Ulkoisen suorituskyvyn analyysit, kuten tilinpäätösanalyysi, tehdään perustuen tietoihin, jotka ovat julkisia ja kenen tahansa käytettävissä. (Tenhunen & Okko 2001, 5.)



Kuva 1 Yrityksen sisäinen ja ulkoinen suorituskyky (mukaillen Rantanen 2005, 3)

Suorituskyvyn mittaaminen on yksi suorituskyvyn johtamiseen kuuluvista prosesseista. Suorituskyvyn mittaaminen keskittyy suoritusten identifioimiseen, seuraamiseen ja kommunikoimiseen suorituskyvyn mittareiden avulla. Suorituskyvyn mittaaminen on siis suoritusten arvioimista, kun taas suorituskyvyn johtaminen on päätösten tekemistä suorituskyvyn mittaamisen avulla ja tulosten aikaansaannin varmistamista. (Brudan 2010, 109-111.) Yrityksessä voi olla erinomainen suorituskyvyn mittaamisen järjestelmä mutta ilman hyvää suorituskyvyn johtamista hyviä tuloksia ei ole mahdollista saavuttaa. Suorituskyvyn johtaminen on sellaisen ympäristön ja kulttuurin luomista organisaatioon, jonka avulla voidaan saavuttaa hyvää suorituskykyä. Suorituskyvyn mittaaminen tarjoaa informaatiota yrityksen liiketoiminnasta mutta on johtajien vastuulla arvioida mitä informaatiolla tehdään. (Bourne & Bourne 2011, 9.)

Perinteiset laskentatoimen mittarit ovat pääosin rahamääräisiä ja keskittyvät taloudellisen informaation analysointiin. Tästä johtuen useimmat laskentatoimen mittarit eivät ole suoranaisesti liitettävissä yrityksen strategiaan. Jotkin strategiset tavoitteet ovat rahamääräisiä, mutta suurin osa strategisista

tavoitteista ei ole keskittynyt rahaan liittyviin asioihin, jonka takia ei-rahamääräinen mittaaminen on tärkeää. (Denton 2005.)

Suorituskyvyn mittari (tai indikaattori) rakentuu numeerisesta luvusta ja mittayksiköstä. Luku kertoo suuruuden (kuinka paljon) ja mittayksikkö antaa luvulle tarkoituksen (mitä on mitattu). (Franceschini ym 2007, 110) Melnykin ym. (2004, 211) mukaan suorituskyvyn mittari voi olla numeerisen luvun sijaan myös sanallisessa muodossa. Molemmissa tutkimuksissa (Franceschini ym. 2007; Melnyk ym. 2004) tutkijat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että suorituskyvyn mittaria on aina verrattava johonkin toiseen mittaukseen, asetettuun tavoitteeseen, viitearvoon tai alan standardiin. Samankaltaisesti Bourne ja Bourne (2011, 2) esittävät että suorituskyky ei ole absoluuttista, se voi olla ainoastaan relatiivista. Siispä yrityksen suorituskykyä on verrattava kilpailijoihin ja omaan historialliseen suorituskykyyn. Tämä tarkoittaa sitä, että jokin suorituskyvyn mittarin luku on yksistään tarkoitukse-  
ton.

Suorituskyvyn mittareille asetetut tavoitteet voivat olla sisäisesti asetettuja tai jonkin ulkoisen tahon asettamia standardeja. Operatiivinen budjetti on esimerkki yrityksen sisällä kehitetystä standardista, kun taas ympäristölliset standardit kuten esimerkiksi ympäristönsuojeluviraston asettamat autojen pakokaasupäästörajoitukset ovat esimerkki ulkoisista standardeista. (Melnik ym. 2004, 211.)

Franceschini ym. (2007, 110) esittävät, että suorituskykymittarit ovat aina sidoksissa asetettuihin tavoitteisiin. Bourne ja Bourne (2011, 2) esittävät, että sisäisestä perspektiivistä katsottuna yritysten työntekijöiden on tiedettävä mitä heiltä odotetaan, jolloin suorituskyvyn mittaamisen avulla voidaan verrata odotuksia saavutettuun suorituskykyyn. Bourne ja Bourne (2011, 2) korostavat, että hyvän tai huonon suorituskyvyn tunnistaminen ei ole vielä riittävää vaan on tärkeää ottaa selvää mistä hyvä tai huono suorituskyky johtuu. Suorituskyvyn heikkeneminen voi esimerkiksi johtua yrityksen ulkopuolisista tekijöistä, kuten uuden kilpailijan tulosta markkinoille, jolloin yrityksen markkinaosuus pienenee. Tällöin huono suorituskyky ei välttämättä johdu yrityksen, sisäisestä, työntekijöiden huonosta suoriutumisesta.

Ulkoisesta perspektiivistä katsottuna suorituskyvyn mittaamista ja viestintää on tärkeää kohdistaa myös yrityksen sidosryhmille, koska se miltä yritys näyttää ulospäin on tärkeää yrityksen menestyksen kannalta. Suorituskyvyn mittaamisen avulla yrityksen menestystä on mahdollista viestiä, joka lisää sidosryhmien luottamusta. (Bourne & Bourne 2011, 2.)

Johdon tulisi viestiä suorituskyvyn mittaamisen avulla yrityksen visio ja tavoitteet. (Jääskeläinen ym. 2013, 9) Yksittäisen työntekijän tulisi ymmärtää mikä on koko yrityksen yhteinen tavoite sen sijaan, että työntekijä tavoittelisi vain henkilökohtaisia tavoitteitaan. Tällä tavoin yksittäinen työntekijä voisi keksiä parempia vaihtoehtoisia tapoja työskennellä yhteisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Tutkijoiden mielestä suorituskyvyn mittaamisella voidaan saada työntekijöistä tehokkaampia mutta parhaimmat hyödyt syntyvät, kun keksitään parempia toimintatapoja. (Bourne & Bourne 2011, 1)

Yrityksen suorituskyyä kuvaavien tunnuslukujen eli mittareiden muodostamaa kokonaisuutta kutsutaan suorituskyykymittaristoksi. Franceschini ym. (2007) kutsuvat suorituskyykymittaristojen kokonaisuutta suorituskyyvyn mittaamisen järjestelmäksi (PMS, Performance Measurement System). Heidän mukaansa suorituskyyvyn mittaamisen järjestelmät ovat työkaluja, joiden avulla voi ymmärtää, johtaa ja parantaa organisaation toimintaa. Franceschin ym. (2007) mukaan toimiva suorituskyyvyn mittausjärjestelmä auttaa ymmärtämään:

- Kuinka hyvin organisaatiolla menee
- Saavutetaanko asetetut tavoitteet
- Ovatko asiakkaat tyytyväisiä
- Ovatko prosessit kontrollissa hallinnassa
- Onko parannettavaa ja millä osa-alueella on parannettavaa

### ***2.1.2 Suorituskyyvyn mittaamisen käyttötarkoitukset***

Mittaamisen käyttötarkoitus on tuottaa informaatiota mitattavasta asiasta, jonka avulla voidaan saada selville mitattavan asian tila tai suoritustaso. (Lönnqvist ym. 2010,124) Rantanen ym. (2007, 14) esittävät suorituskyyvyn mittaamisen ensisijaiseksi tarkoitukseksi päätöksentekoprosessin tukemisen. Suorituskyyvyn mittaamisen avulla pystytään seuraamaan, onko tavoitteet saavutettu ja kuinka tarkasti ennusteet on tehty.

Bourne ja Bourne (2011, 5-7) esittävät, että suorituskyyvyn mittaamisella on viisi käyttötarkoitusta: lähtökohtien asettaminen, suunnan kommunikointi, tavoitteiden asettaminen, toiminnan kohdistaminen ja oppimisen mahdollistaminen. Bournen ja Bournen (2011, 5-7) mukaan suorituskyyvyn mittaamisen avulla tunnistetaan mitkä ovat yrityksen lähtökohdat, jos dataa lähtökohdista ei ole olemassa, kehitystä ei voida tutkia eikä vertailla kilpailijoihin nähden voida tehdä.

Suunnan kommunikoinnilla Bourne ja Bourne (2011, 5) tarkoittavat yrityksen strategian kommunikoimista sekä yrityksen työntekijöille että sidosryhmille. Caldwellin (2002, 5) mukaan suorituskyvyn mittaamisen avulla yrityksen strategia voidaan viestiä työntekijöille, jolloin työntekijät keskittyvät samoihin päätavoitteisiin ja kaikilla on selkeä ymmärrys siitä, miten he voivat toimia, jotta organisaation menestyy. Bourne ja Bourne (2011, 5) korostavat, että suorituskyvyn mittaamisen on oltava dynaamista; kun yrityksen strategia muuttuu, on suorituskyvyn mittausjärjestelmää muutettava strategian mukaiseksi. Caldwellin (2002, 5) mukaan työntekijöiden useimmat huonoon työtyytyväisyyteen liittyvät valituksen aiheet liittyvät huonoon kommunikointiin ja siksi suorituskyvyn mittaaminen on tärkeää, koska se parantaa kommunikaation tasoa.

Suorituskyvyn mittaamisen avulla voidaan viestiä tärkeitä asioita myös yrityksen sidosryhmille. (Lönnqvist ym. 2006, 19, Laitinen 2003, 366) Usein ulkoisten sidosryhmien edustajat usein eivät ymmärrä yrityksen operatiivisia prosesseja eikä heidän tarvitsekaan. Siksi yrityksen on tärkeä viestiä ulkoisille sidosryhmille asioita mistä he ovat kiinnostuneita ja mitkä ovat myös heille ymmärrettävissä. (Melnik ym. 2004, 211.) Suorituskyvyn mittaamisen avulla yrityksen johto voi kommunikoida yrityksen omistajille, miten yritys suoriutuu tavoitteisiinsa nähden, joka lisää luottamusta yrityksen johdon ja omistajien välillä. (Franceschini ym. 2007) Mittareiden kommunikointi ymmärrettävästi on tärkeää sekä sisäisesti yrityksen työntekijöille että ulkoisille sidosryhmille, koska epäselvät mittarit voivat johtaa turhautumiseen, konflikteihin ja sekaannukseen. (Bourne & Bourne 2011; Melnik ym. 2004)

Tavoitteiden asettaminen auttaa motivoimaan yrityksen työntekijöitä. Suorituskyvyn mittaamisen avulla on mahdollista palkita työntekijöitä oikein kriteerein. On tärkeää asettaa palkitsemisen kriteerit oikein, koska jos näin ei tee, voi vahingossa kannustaa ihmisiä tekemään vääriä asioita. Esimerkiksi, investointipankeissa, erittäin suurien rahamäärien tavoitteiden asettaminen voi johtaa liian suuren riskin ottamiseen tai teollisuusalalla voidaan keskittyä liikaa työn tehokkuuteen asiakkaan arvon luomisen sijasta. Kun suorituskyvyn mittauskohteet ja tavoitteet asetetaan oikein, niin työntekijät ymmärtävät tekemänsä työn tarkoituksen ja näkevät miten he ovat suoriutuneet tehtävistään. (Bourne & Bourne 2011, 8; Lönnqvist ym. 2006, 21; Caldwell 2002, 5.) Caldwell (2002, 5) korostaa, että työntekijät on otettava mukaan suorituskyvyn mittaamisen tavoitteiden asettamiseen, mitä enemmän työntekijät ovat mukana tavoitteidensa suunnittelussa, sitä tyytyväisempiä he ovat työhönsä.



Suorituskyvyn mittaamisen avulla yrityksen resurssit voidaan kohdistaa oikeisiin asioihin. Suorituskyvyn mittaaminen lisää mitattavan asian merkitystä, jolloin mitattava asian merkitys suhteessa muihin asioihin kasvaa. (Lönnqvist ym. 2010, 117.) Tiettyjen asioiden suorituskyvyn mittaaminen osoittaa mitkä asiat ovat yrityksen kannalta ydinliiketoimintaa ja tärkeitä. Se myös osoittaa sen mikä ei ole liiketoiminnan kannalta niin tärkeää. Suorituskyvyn mittaaminen myös johtaa resurssien käyttämiseen, koska mittaamisen avulla voidaan tehdä päätöksiä, jotka johtavat toimintaan. (Bourne & Bourne 2011.)

Suorituskyvyn mittaaminen mahdollistaa sekä johdon että työntekijöiden oppimisen. Suorituskykymittarit toimivat palautteenantojärjestelmänä, jonka avulla voidaan arvioida, onko asetetut tavoitteet saavutettu. (Franceschini ym. 2011.) Hyvä suorituskyvyn mittausjärjestelmä saa aikaan keskustelua ja kyseenalaistusta, joiden avulla yrityksen johto ja työntekijät voivat oppia. (Bourne & Bourne 2011, 7) Suorituskyvyn mittaaminen tukee päätöksentekoa osoittamalla missä yrityksellä on kehitettävää ja missä on yrityksen vahvuudet. (Franceschini ym. 2007) Oppimisen mahdollistamiseksi, on tärkeää miettiä, tehdäänkö yrityksessä oikeita asioita sekä tehdäänkö asioita oikealla tavalla. (Bourne & Bourne 2011, 7)

Bourne ja Bourne (2011, 7) korostavat että suurin hyöty suorituskyvyn mittaamisesta on oppimisen mahdollistaminen. Bournen ja Bournen (2011, 7) mukaan suorituskyvyn mittaamista käytetään usein toiminnan tehostamiseen mutta yrityksen liiketoiminnan ymmärtäminen ja palautteen saaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmän avulla ovat korvaamattoman arvokkaita, erityisesti jos kaikki yrityksessä saadaan käyttämään sitä oppimiseen johtavalla tavalla.

Kun yksilöt kehittävät taitojaan, niin koko organisaation kapasiteetti kasvaa, jolloin se voi paremmin saavuttaa mission ja strategiset tavoitteensa. Kun organisaation kapasiteetti kasvaa se on myös kyvykkäämpi houkuttelemaan kyvykästä työvoimaa. Suorituskyvyn mittaaminen tarjoaa myös työkalut yksittäisille työntekijöille, joilla he voivat itse seurata suoriutumistaan. Tällöin työntekijöiden itsensä johtaminen lisääntyy, jolloin suorituskyvyn johtamisen vastuu siirtyy myös työntekijöille itselle. (Bourne & Bourne 2011, 7.)

Franceschinin ym. (2007, 111) mukaan suorituskyvyn mittaaminen ei kuitenkaan pysty osoittamaan seuraavia asioita:

- Hyvän suoriutumisen aiheuttajaa ja vaikutusta on vaikea arvioida. Hyvistä suoritteista koituu yleensä hyvä lopputulos mutta on vaikea

löytää se syy miksi juuri kyseinen suorite aiheuttaa hyvän lopputuloksen. Lopputuloksiin vaikuttaa usein monet ulkopuoliset tekijät, joihin ei ole mahdollista vaikuttaa. Suorituskyvyn mittaamisessa mitataan menneitä suoritteita, joten on vaikea tunnistaa myös millä suoritteilla on ollut vaikutusta mittaushetken mittariin.

- Huonot tulokset eivät välttämättä osoita että suoritteet olisi tehty väärin. Jos tavoitteita ei saavuteta, niin on selvää, että jotain on tehty väärin mutta suorituskyvyn mittari ei aina tarjoa tähän syytä. Sen sijaan suorituskyvyn mittarin tarkoitus onkin herättää huomio, jonka jälkeen huonon suoriutumisen syy voidaan ottaa selvälle.
- Suorituskyvyn mittarit ovat vain malleja, joilla yritystä tai suoritetta voidaan mitata. Suorituskyvyn mittari on vain arvio, jolla suorituskykyä mitataan tietyltä suoritteelta. Joten se kuinka tarkasti suorituskykymittari mittaa suoritetta, riippuu mittarista. Suorituskyvyn mittari ei siis välttämättä osoita absoluuttisen tarkasti suoritteen suorituskykyä.
- Suorituskykymittarit eivät takaa lainmukaisuuden huomioimista ja sääntöjen noudattamista. Koska sääntöjen noudattamisella ja laeilla on yleensä suora vaikutus suoriutumiseen, tulisi suorituskykymittarien käytössä huomioida myös niiden vaikutus.

### ***2.1.3 Suorituskyvyn mittarien luokittelu***

Mittarien luokitteluun on useita eri tapoja. Suorituskyvyn mittarit voidaan luokitella rahamääräisiin ja ei-rahamääräisiin mittareihin. Perinteiset laskentatoimen mittarit ovat pääosin rahamääräisiä ja keskittyvät taloudellisen informaation analysointiin. Se ei ole yllättävää, koska suurin osa laskentatoimen järjestelmistä kehitettiin 1920-luvulla. Tästä johtuen useimmat laskentatoimen mittarit eivät ole suoranaisesti liitettävissä yrityksen strategiaan. (Denton 2005.) Kaplan ja Norton (1992) esittävät, että suorituskyvyn mittaamisen tutkimuksessa on ollut kahtiajakoa rahamääräisen ja ei-rahamääräisen mittaamisen välillä. Heidän mukaan yritysten johtajien ei pitäisi tehdä valintaa näiden kahden välillä vaan käyttää sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä mittareita. Busi ja Bititci (2006) esittävät, että käytännön toimijat ovat yleisesti ottaen tyytymättömiä suorituskyvyn mittaamiseen, jonka pääsyyinä on suorituskykymittaristojen ja organisaation strategian välinen heikko yhteys. Dentonin (2005) mukaan jotkin yritysten strategisista tavoitteista ovat rahamääräisiä, mutta suurin osa strategisista tavoitteista ei ole keskittynyt

rahaan liittyviin asioihin, jonka takia hän korostaa ei-rahamääräisen mittauksen tärkeyttä.

Suorituskyvyn mittarit voidaan jakaa taloudellisiin ja operationaalisiin mittareihin. Taloudelliset mittarit ovat rahamääräisiä ja operationaaliset mittarit ovat yrityksen toimintoihin liittyviä ei-rahamääräisiä mittareita kuten esimerkiksi inventaarion taso tai asennusaika. Mittarit voidaan jakaa myös mittareiden käyttötarkoituksen mukaan eli halutaanko mitata nykytilaa vai ennustaa tulevaa. (Melnik ym. 2004.)

Suorituskyvyn mittarit voidaan jakaa myös kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin mittareihin. Kvantitatiiviset mittarit ovat suoria määrällisiä arvoja. Kvalitatiiviset mittarit puolestaan perustuvat esimerkiksi kyselyihin, joiden vastaukset eivät ole määrällisiä. (Rantanen & Holtari 1999, 20-22.) Lönnqvist ym. (2006) kutsuvat kvantitatiivisia mittareita koviksi mittareiksi, joiden numeroaineisto perustuu usein yksikäsitteisiin lähtöarvoihin, kuten suoritusmääriin. He kutsuvat vastaavasti kvalitatiivisia mittareita pehmeiksi mittareiksi, jotka perustuvat laadulliseen aineistoon, kuten näkemyksiin, kokemuksiin ja tuntemuksiin.

Mittarit voidaan jaotella myös subjektiivisiin ja objektiivisiin mittareihin. Objektiivisilla mittareilla voidaan tarkastella mitattavaa asiaa, jonkin mitauslaitteen avulla. Esimerkiksi lämpötilan mittaaminen lämpömittarilla on objektiivinen mittari. Subjektiiviset mittarit perustuvat mielipiteisiin ja arvioituihin arvoihin ja ne pohjautuvat usein kyselyihin ja haastatteluihin. (Kujansivu ym. 2007, 169-170.) Objektiivisten mittareiden heikkoutena on se, että ne eivät aina mittaa mittauksen kohdetta tarpeeksi laajasti, jotta mitattavan tuloksen pohjalta pystyttäisiin tehdä päätöksiä. Objektiivisesta suorituskyvyn mittarista esimerkkinä voidaan pitää liikevaihtoa, joka on rahamääräinen yrityksen liiketoimintaa kuvaava mittari. Objektiivinen rahamääräinen mittari, kuten liikevaihto, ei kuvaa esimerkiksi yrityksen taloudellista tilannetta kovinkaan hyvin, jos yritys on voittoa tavoittelematon. Subjektiiviset mittarit ovat puolestaan arvioita mitattavan kriittisen menestystekijän tilasta, joten ne mittaavat laadullisia näkökulmia ja ovat usein ei-rahamääräisiä. Subjektiiviset mittarit antavat enemmänkin suuntaa-antavan kuvan kriittisen menestystekijän tilasta, kun taas objektiiviset mittarit mittaavat kriittistä menestystekijää tarkasti numeerisella luvulla. (Lönnqvist ym. 2006, 31.)

Suorilla mittareilla mitataan suoraan sitä asiaa mitä halutaan mitata. Suora mittaaminen ei ole kuitenkaan aina mahdollista, jonka takia käytetään välillisiä mittareita. Esimerkiksi henkilöstön osaamisen mittaamista on vaikeata

mitata suoraan. Siksi henkilöstön osaamista mitataan usein välillisesti koulutuksen määrällä, joka ei suoraan kerro henkilöstön osaamisen tasosta mutta sen uskotaan antavan viitteitä osaamisen kehittymisestä. (Kujansivu ym. 2007, 168.)

Mittarit voidaan jakaa myös syy- ja seurausmittareihin. Mittareiden, joiden luvut ovat syntyneet yrityksen aiemmasta toiminnasta ja kertovat menestyksestä ovat seurausmittareita. Esimerkkinä seurausmittarista voidaan pitää liikevaihdon kasvua tai liikevoiton muutosta. Mittareita, jotka mittaavat miten eri osa-alueilla menestytään asetettuihin tavoitteisiin nähden, kutsutaan syymittareiksi. Syymittareita ovat esimerkiksi tuotteiden laatua kuvaavat mittarit ja asiakastyytyväisyysmittarit. (Ukko ym. 2007, 14-15.)

Tässä tutkielmassa kehitettävässä golfalan toimialamittaristossa käytetään kovia kvantitatiivisia mittareita, koska tutkielmassa kehitetään mittareita, joiden arvoja on tarkoitus pystyä vertailemaan eri vuosien välillä. Pehmeitä mittareita on vaikeampaa vertailla kuin kovia mittareita. Esimerkiksi golfpelaajien määrän mittari on kvantitatiivinen, joka kuvaa Suomen golfpelaajamäärän kehitystä. Mittareiden on tarkoitus olla myös objektiivisia, koska mittaustulosten avulla golftoimialan tilanteesta pyritään luomaan mahdollisimman tarkka kuva. Mittariston on tarkoitus sisältää mittareita, joiden tietojen kerääminen on yksiselitteistä. Jos mittariston tietojen keruu toteutetaan esimerkiksi kyselyä käyttäen, on tärkeää tehdä selväksi mikä tieto kuuluu millekin mittarille, jotta kyselyn vastaaja pystyy täyttämään kyselyn mahdollisimman objektiivisesti. Lisäksi toimialamittariston mittareina käytetään rahamääräisten mittareiden lisäksi myös ei-rahamääräisiä mittareita. Esimerkiksi golfin pelaamisen määrän mittarit eivät ole rahamääräisiä mutta ovat kuitenkin kvantitatiivisia ja tällä tavoin hyvin ajallisesti vertailukelpoisia.

#### **2.1.4 Hyvän mittarin vaatimukset**

Lönnqvistin ym. (2006, 32) mukaan hyvän mittarin tulisi noudattaa mahdollisimman hyvin seuraavia mittausteoreettisia ominaisuuksia:

- validiteetti
- reliabiliteetti
- relevanssi
- käytännöllisyys

Mittarin validiteetti kuvaa mittarin kykyä mitata sitä menestystekijää, jota on tarkoitus mitata. (Laitinen 2003) Partanen (2007, 280) esittää samankaltaisesti, että hyvä mittari mittaa sitä mitä sen on tarkoitus mitata eli mittari on validi.

Mittarin reliabiliteetti kuvaa puolestaan mittarin mittaustuloksen tarkkuutta. Mittarin hyvä reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että mittaustilanteen toistuesssa mittari tuottaa samankaltaisia mittaustuloksia, jolloin mittaustuloksia voidaan sanoa tarkoiksi. (Laitinen 2003, 160.)

Mittarin relevanssilla tarkoitetaan sen tuottaman tiedon olennaisuutta päätöksenteolle. Mittari on relevantti, jos sillä on merkitystä tehtävään päätökseen. (Laitinen 2003.) Yleisesti ottaen mittari on relevantti, jos käyttäjä kokee mittarin relevantiksi. Mittarin relevanttius on myös tilanne- ja käyttäjä-tarkoitussidonnainen. Joissakin tilanteissa on tärkeää saada tietoja jostakin tietystä asiasta, kun taas toisessa tilanteessa sama mittari ei ole ollenkaan käyttökelpoinen. (Lönnqvist ym. 2006, 33.)

Käytännöllinen mittari on kustannustehokas ja helppokäyttöinen. Jos mittarin käyttö aiheuttaa kohtuuttomia kustannuksia tai vaivaa, niin mittari ei ole käytännöllinen. Mittarien relevanssi ja käytännöllisyys suhteutetaan mittarin hyötyihin ja haittoihin sekä johdon kokemaan tarpeeseen. Hyvä mittari täyttää kaikki edellä esitetyt neljä kriteeriä mutta usein joudutaan tekemään kompromisseja mittarien erilaisten ominaisuuksien välillä. (Lönnqvist 2006, 34.)

Mittausteoreettisten ominaisuuksien lisäksi tutkijat korostavat erityisesti yrityksen strategian liittämistä suorituskyvyn mittaamiseen. Hyvän mittari on yrityksen strategian mukainen ja sen tulee olla yhteydessä muihin mittareihin. (Partanen 2007, 280) Samankaltaisesti Simons (2000, 234-238) esittää, että hyvän mittarin tulee olla yhdensuuntainen strategian kanssa ja hän lisäksi korostaa, että hyvän mittarin tulisi olla tehokkaasti mitattavissa. Tenhusen (2001, 28) mukaan mittareita ei voida määritellä hyviksi tai huonoiksi, koska mittarit tulee määritellä jokaisen yrityksen oman strategian mukaisiksi.

Suorituskyvyn mittareilla on oltava tavoitearvot, jotta suorituskkyä voidaan arvioida. Tavoitearvojen asettamisessa on hyödyllistä ottaa henkilöstö mukaan tavoitteiden asettamiseen. Tällä tavoin henkilöstö voidaan sitouttaa mittarien käyttöön, koska he osallistuvat itse tavoitteiden asettamiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 53.) Mittarin hyvän tavoitearvon laatimiseen voidaan käyttää SMART-muistisääntöä, jonka mukaan hyvä tavoitearvo on (Nieminen & Tomperi 2008, 53):

- Specific = täsmällinen

- Measurable = mitattavissa
- Achievable = saavutettavissa
- Realistic = mielekäs ja kytköksissä strategiaan
- Time-bound = aikaan sidottu

Suorituskykyä mitataan usein vain menneessä ajassa. Menneisyyttä kuvaavat suorituskyvyn mittarit kuvaavat kuinka hyvin toiminnassa on onnistuttu mutta ainoastaan tällaisten mittarien perusteella yritystä ei voi johtaa menestykseen. Tarvitaan siis mittareita, joiden avulla voidaan ennustaa tulevaa. (Partanen 2007, 280; Kankkunen ym. 2005, 145-146.) Toisaalta menetelmiä ei ole välttämättä aina käytössä tulevaisuutta koskevan tiedon tuottamiseen. Esimerkiksi kirjanpitoon perustuva tulevaisuuden suunnittelu kertoo ainoastaan yrityksen kannattavuudesta menneisyydessä mutta se ei ennusta yrityksen mahdollista tulevaa tilannetta. Taseen tai tuloksen ennakointi ei yleensä esimerkiksi varoita yritystä maksuvalmiuskriiseistä. (Eskola ja Mäntysaari 2006, 108-109.)

Hyvä mittari on myös mahdollisimman yksinkertainen ja helppokäyttöinen. (Järvinen ym. 2002, 12) Myös Franco ja Bourne (2003, 706) korostavat mittareiden yksinkertaisuutta ja selkeyttä. Partanen (2007, 280-281) mukaan hyvän mittarin tulisi mahdollistaa sekä ympäristön muutosten tunnistaminen että jatkuvan kehittymisen seuranta. Partanen (2007, 280-281) mukaan mittarin tulisi olla myös herkkä muutoksille.

Mittarin valintaan vaikuttaa erityisesti mittarin käyttötarkoitus. Jokaista mittaria valitessa on pohdittava, mihin mittaria käytetään. Esimerkiksi mittarin ei tarvitse olla kovin tarkka, jos mittarin tarkoitus on motivoida ja ohjata henkilöstöä tekemään oikeita asioita. Mittarille riittää, että se ohjaa työntekijöitä keskittymään oikeisiin asioihin. Toisaalta mittarin on oltava tarkka, jos mittaria käytetään esimerkiksi palkkauksen perusteena. Täydellistä mittaria ei kuitenkaan ole olemassa, joten on huomioitavaa, että mittarit ovat kompromisseja erilaisten tekijöiden kesken. (Lönqvist & Mettänen 2003, 94.) Mittariin ei kannata kohtuuttomasti panostaa, jos mittarin merkitys on vähäinen. Tiedon hyödyntäminen päätöksentekotilanteessa ei edellytä, että tieto olisi täydellistä. Jos täydellisen tiedon tuottaminen tuo paljon kustannuksia sen tuomaan lisäarvoon nähden, ei täydellisen tiedon tuottaminen ole välttämättä perusteltua. (Laitinen 2003, 155-157.)

Jotta mittari ohjaa ja motivoi työntekijöitä parempaan suorituskykyyn, on mittarin merkitys oltava ymmärrettävissä sen käyttäjälle. Mittarin tulisi myös olla yhteydessä asiakkaan arvon maksimoimiseen. Toisaalta kaikki tärkeät mittarit, kuten esimerkiksi työturvallisuutta koskevat mittarit, eivät voi

olla suoraan yhteydessä asiakkaan arvon maksimoimiseen. (Melnik ym. 2004.)

### ***2.1.5 Hyvän mittariston vaatimukset***

Hyvä suorituskyvyn mittaristo on parhaimmillaan yrityksen strateginen kuvaus. Strategian tehtävänä on selkeyttää ja määrittää mittareiden ja niihin vaikuttavien tekijöiden välisiä syy- ja seuraussuhteita koskevat oletukset. (Fiilin 2011, 17.) Organisaation suorituskky tarkoittaa eri asioita organisaation eri tasoilla. On siis tärkeää tiedostaa organisaation hierarkkisuus ja se millä tavalla organisaation eri tasoilla tapahtuvat muutokset vaikuttavat organisaation muihin tasoihin. (Lönnqvist ym. 2006, 21.) Siispä strategisen tason ja operatiivisen tason mittareiden tulisi olla linjassa keskenään, jotta suorituskky voidaan maksimoida. (Ukko 2009, 43-44) Mittariston tulisi ottaa huomioon mittareiden väliset suhteet sekä niiden vaikutustaso liiketoimintaan. Hyvä mittaristo ei ole siis vain lista mittareista. (Taticchi & Balachandran 2008, 152)

Strategisen mittausjärjestelmän luominen koetaan useasti vaikeaksi. Etenkin pienemmissä yrityksissä strategiaa ei ole välttämättä laadittu kirjallisesti vaan strategiana voidaan pitää organisaation käytännössä toteuttamaa toimintaa. Kun strategiaa ei ole määriteltä, voidaan vaihtoehtoisesti muodostaa mittarit senhetkisen toiminnan perusteella ja päätellä niistä mikä on yrityksen varsinainen strategia. Siispä suorituskkymittariston luominen auttaa selkiyttämään strategiaa riippumatta siitä, onko strategia olemassa kirjallisessa muodossa vai ei. (Kankkunen ym. 2005, 145.)

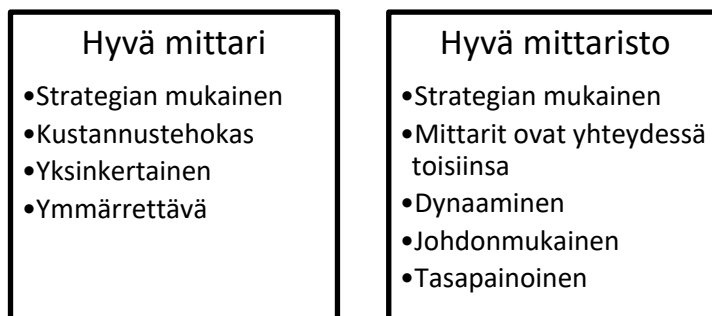
Jotta koko organisaatio ymmärtää helpommin toimintojen keskinäiset riippuvuussuhteet, tulisi mittaristo pitää mahdollisimman yksinkertaisena. Operatiiviset mittarit vaihtelevat toimenkuvan mukaan mutta strategisella tasolla mittausjärjestelmän pitäisi keskittyä vain yksinkertaisiin ja oleellisiin asioihin, jotta toimintaa voitaisiin ohjata tehokkaasti. (Kankkunen ym. 2005, 248.) Suorituskkymittariston tulisi aina korostaa oma-aloitteisuutta, luovuutta ja innovatiivisuutta. Mittaamisesta ei saisi tehdä kontrolloivaa ja organisaatiota jäykistävää vaan sen pitäisi vaikuttaa myönteisesti työyhteisöön sekä motivoida ja korostaa mitattavien asioiden arvoa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 301.)

Mittaamisen pitäisi mahdollistaa suorituskvyn parantaminen eli mittaminen ei ole itsetarkoitus. Suorituskvyn mittariston tulee antaa johdonmu-

kainen signaali siitä, miten suorituskykyä voidaan parantaa. Mittareiden tulisi olla myös ajallisesti johdonmukaisia. Lyhemmällä aikavälillä käytettävien mittarien tulisi tukea pitemmällä aikavälillä käytettävien mittarien informaatiota. Mittarit eivät saa siis tuottaa suorituskyvyn parantamisesta risiirittäisiä signaaleja. (Laitinen 1998, 282-283.)

Useat tutkimukset painottavat, että organisaation tulee käyttää useita erilaisia mittareita tasapainossa, jotta kaikkiin organisaation osa-alueisiin keskityttäisiin tasapuolisesti. Tasapainon ylläpitäminen erilaisten tekijöiden välillä riippuu olemassa olevasta strategiasta ja siihen liittyvistä oletetuista menestykseen vaikuttavista tekijöistä. On huomioitavaa, että täydellistä tasapainoa ei ole mahdollista saavuttaa eikä sitä ole tarkoituksenmukaista tavoitella. (Kankkunen ym. 2005, 135-136.) Hyvässä mittaristossa on sopivassa suhteessa syy- ja seurausmittareita, kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia mittareita, välittömiä ja välillisiä mittareita sekä rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita. Tasapainon tulisi vallita myös tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden välillä. Hyvässä mittaristossa tulisi olla myös lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet tasapainossa sekä tasapainon tulisi vallita myös helposti mitattavissa olevien ja vaikeammin mitattavissa olevien mittareiden välillä. (Malmi ym. 2006, 32-33.)

Hyvän mittarin- ja mittariston ominaisuuksia on esitetty suorituskyvyn mittaamisen kirjallisuudessa useita. Selkeyden vuoksi hyvän mittarin ja hyvän mittariston ominaisuudet on tiivistetty alla. (Kuva 2)



Kuva 2 Tiivistys hyvän mittarin- ja mittariston ominaisuuksista



## 2.2 Suorituskykymittariston rakentaminen

### 2.2.1 Suorituskykymittariston kehittämisen prosessimallit

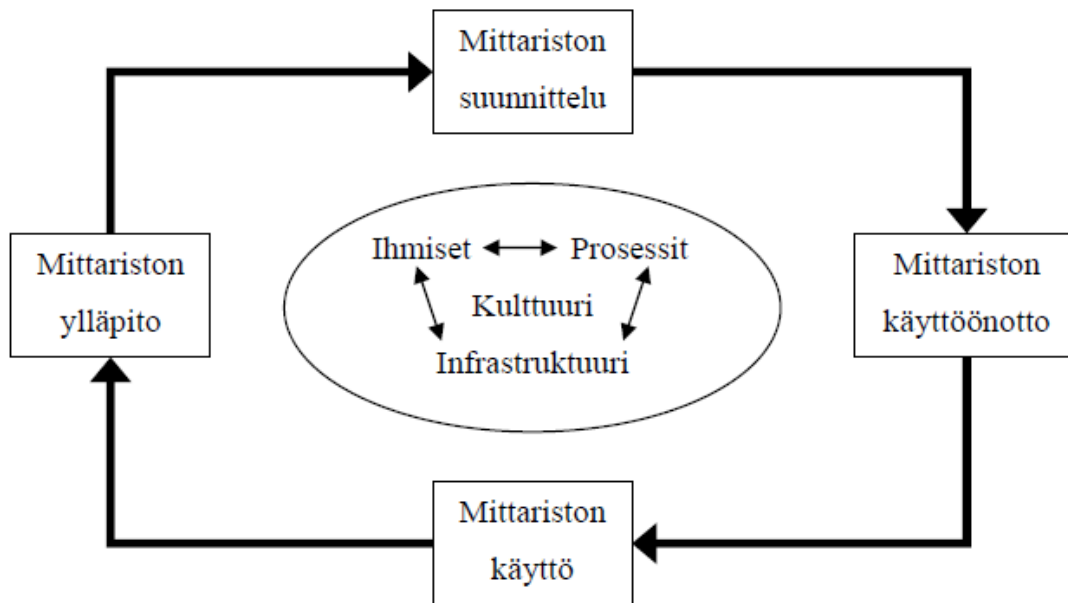
Mittariston kehittämiselle on esitelty aikaisemmassa kirjallisuudessa useita prosessimalleja. Melkein kaikissa prosessimalleissa lähdetään yrityksen viisiosta ja strategiasta. (Ukko 2007, 42.) Mittaristojen kehittämisen prosessimalleissa on paljon samankaltaisuutta. Prosessimalleissa usein toistuvat asiat ovat ulkoisten ja sisäisten mittarien käyttö, rahamääräisten ja ei-rahamääräisten mittarien käyttö, strategian yhteys toimintoihin sekä eri sidosryhmien huomioiminen. (Taticchi & Balachandran 2008, 150.) Suorituskykymittaristojen kehittämismallit ovat todennäköisesti samankaltaisia siksi, että mittaristojen rakentamista on tutkittu ja kehitetty paljon, joten hyvät käytännöt ovat jo löytyneet. (Hannula ym. 2002, 150)

Usein mittariston kehittämisprosessi alkaa, kun yrityksessä on esiintynyt tarve parantaa yhtä tai useampaa puutteellista suorituskyvyn mittaria. (Kujansivu ym. 2007, 165.) Valmiita prosessimalleja ei kannata soveltaa suoraan sellaisenaan, koska ne ovat yksinkertaistettuja. Prosessimalleista kannattaa valita vain ne asiat, jotka tuntuvat sopivan yrityksen tilanteeseen. (Kujansivu ym. 2007, 93.)

Rantanen ym. (2007, 420-421) listaavat kuusi menestystekijää, jotka auttavat suorituskykymittariston kehittämisessä:

1. Mittariston tavoite on kaikille selvä. Usein tavoitteena on strategian muuttaminen toiminnaksi.
2. Mittariston kehittämisprojektille on valtuutettu yksi vastuhenkilö, jonka vastuuna on johtaa kehitysprojektia tai ryhmä, joka yhdessä johtaa projektia.
3. Henkilöstö ymmärtää miksi mittaristoa kehitetään.
4. Yksiköllä (tai kustannuspaikan tai tulosityksikön) on johtaja, jonka vastuuna on mittariston kehittäminen.
5. Henkilöstö suhtautuu mittariston kehittämisen positiivisesti.
6. Organisaatiossa ei ole käynnissä samanaikaisesti vastaavia mittausprojekteja.

Mittariston kehittäminen koostuu eri vaiheista. Neelyn ym. (2000, 1143) mukaan mittaamisen päävaiheet ovat suunnittelu, käyttöönotto, käyttö ja ylläpito. (Kuva 3)

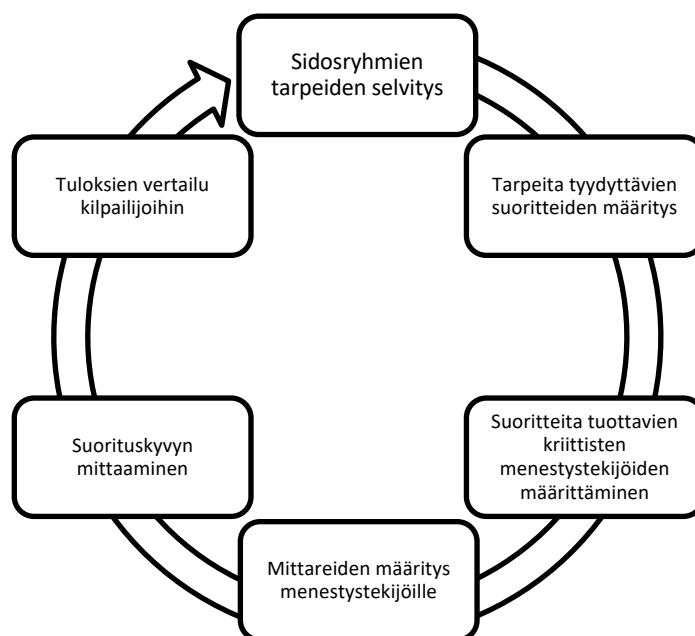


Kuva 3 Suorituskykymittariston kehittäminen (mukaillen Neely ym. 2000, 1143)

Neelyn ym. (2000, 1143) prosessimallin suunnitteluvaiheessa päätetään mittaushkohteet ja määritellään mittarit mittaushkohteille. Seuraavassa vaiheessa mittaristo otetaan käyttöön, jolloin henkilöstö on koulutettava sekä tietojärjestelmät on päivitettävä. Kolmannessa vaiheessa mittaristoa käytetään johtamisen tukena ja toiminnan kehittämisessä. Viimeisessä mittariston ylläpitovaiheessa mittaristoa arvioidaan, jolloin vanhoja mittareita poistetaan ja uusia, relevantteja, mittareita lisätään. Kaikissa näissä neljässä vaiheessa on huomioitava asiat, jotka ovat kuvan keskellä ihmiset, prosessit, kulttuuri ja infrastruktuuri. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 12-13.) Bourne ym. (2000, 758) kuitenkin huomauttavat, että Neelyn ym. (2000, 1143) mittariston kehittämisen vaiheet ovat vain käsitteellisiä ja eri vaiheita voidaan toteuttaa samanaikaisesti. Bournen ym. (2000, 758) mukaan suorituskykymittariston kehittämisen prosessi ei välttämättä etene lineaarisesti suunnitteluvaiheesta käyttöönottovaiheeseen vaan mittariston kehittäminen saattaa vaatia kehittämistä ja arviointia eri vaiheissa, riippuen tilanteesta.

Laitisen ym. (1999, 5-6) prosessimalli (Kuva 4) alkaa sidosryhmien tarpeiden selvityksellä ja etenee suoritteiden, menestystekijöiden ja mittarien määrittelyn kautta varsinaiseen mittausvaiheeseen ja kilpailijoiden vertailuun. Prosessimalli havainnollistaa sitä, että ensin on määriteltävä sidosryhmien tarpeet, jotta voidaan määritellä suoritteet mitä halutaan mitata. Myös

kriittiset menestystekijät on määriteltävä ensin, jotta varsinaiset suorituskyyvyn mittareiden valinnat voidaan tehdä. Neelyn ym. (2000) sekä Laitisen (1999) prosessimallit ovat molemmat dynaamisia. Molemmissa malleissa havainnollistetaan sitä, että suorituskyyvyn mittaaminen on jatkuva prosessi. Kun mittarit ovat määritelty ja otettu käyttöön, niitä on päivitettävä, jolloin suorituskyyvyn mittaamisen prosessi on aloitettava taas suunnittelusta ja sidosryhmien tarpeiden selvittämisestä.



Kuva 4 Suorituskykymittariston kehittäminen (mukaillen Laitinen ym. 1999, 6)

Jääskeläinen ym. (2013, 25) kuvaavat mittausjärjestelmän kehittämisprojektiä viidellä eri vaiheella:

1. Mittausprojektin käynnistäminen
2. Mitattavien menestystekijöiden valinta
3. Mittareiden määrittely
4. Mittariston käyttöönotto ja arviointi
5. Mittariston käyttö osana johtamista

Ensimmäisessä, projektin käynnistämisvaiheessa, on tarkoitus miettiä, miksi mittausjärjestelmää ollaan rakentamassa ja mitkä ovat mittausprojektin tavoitteet. Kehitysprojekti voidaan käynnistää esimerkiksi mittaamisen tilakartoituksella, jossa pohditaan seuraavia kysymyksiä: Mitä mittaustietoa on käytössä? Mitä puutteita nykyisissä mittaustiedoissa on ja mihin suurimmat kehittämistarpeet liittyvät? Millaisia suorituskyyvyn johtamistapoja on käytössä? Onko käytössä jokin malli esimerkiksi tasapainotettu tuloskortti?

Kartoituksen ja tavoitteiden asettamisen jälkeen on tärkeää määritellä käytäntöön liittyvät asiat kuten aikataulun määrittäminen, resurssien nimeäminen ja projektipäällikön nimeäminen sekä projektin laajuus ja viestintäsuunnitelma. (Jääskeläinen ym. 2013, 26.)

Menestystekijöillä tarkoitetaan liiketoiminnan menestymisen ja strategian kannalta keskeisiä asioita. Kriittiset menestystekijät ovat liiketoiminnan tärkeitä osa-alueita, joilla erityisesti on tavoiteltava korkeaa suoritustasoa. (Lönnqvist 2006, 22.) Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan tietoja, taitoja, kykyjä, resursseja, ominaisuuksia ja aikaansaannoksia, joiden perusteella yritys menestyy. Kriittisiä menestystekijöitä voidaan määritellä sekä koko yrityksen tasolle että organisaation alemmille tasoille tai osatoiminnoille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 301.) Rahamääräisiä menestystekijöitä ovat esimerkiksi kannattavuus likviditeetti, tuotteen valmistuskustannukset ja taloudellinen kasvu. Ei-rahamääräisiä tekijöitä ovat esimerkiksi toimitusaika, asiakastyytyväisyys, tuottavuus ja laatu. (Lönnqvist 2006, 22.) Palveluorganisaatioissa keskeisten menestystekijöiden esimerkkeinä voidaan pitää palvelulupauksen pitämistä ja asiakkaan ennakko-odotusten onnistunutta täyttämistä. Menestystekijöiden valinnassa on tärkeää huomioida asiakkaan näkökulma ja miettiä mitä asiakas arvostaa palveluissa. (Jääskeläinen ym. 2013, 29.) Lönnqvistin ym. (2010, 122) mukaan mitattavia asioita pitäisi priorisoida, sillä mittaristoon pitäisi sisältyä vain rajattu joukko olennaisia mittareita.

Mittareiden määrittelyvaiheessa valitaan mittaristoon tulevat mittarit. Mittareiden valinnassa on syytä tavoitella mittareiden yksinkertaisuutta ja selkeyttä, jotta jokainen mittareita käyttävä henkilö ymmärtää miten mittarit toimivat. Ensiksi mittareita ideoidaan useampia, jonka jälkeen karsitaan tarpeettomat mittarit pois. Mittareita ei kannata valita liikaa vaan tärkeimpien mittareiden käyttöönotto on ensivaiheessa tärkeämpää. Palveluympäristössä mittareiden valinnassa on erityisen tärkeää keskittyä siihen, miten asiakkaan rooli voitaisiin huomioida. Pitkäkestoisissa palvelusuhteissa on tärkeää tuoda mittaustulokset yhteiseen keskusteluun asiakkaan kanssa ja tällä tavalla kehittää yhdessä tuotetta tai palvelua. (Jääskeläinen 2013, 32.)

Mittareiden määrittelyvaiheeseen kuuluu myös käyttöperiaatteiden ja raportointitapojen määrittely. Käyttöperiaatteiden määrittelyn tarkoituksena on varmistaa, että mittarit voidaan ottaa onnistuneesti käyttöön. Yksityiskohtaisten käyttöperiaatteiden määrittelyn lisäksi on myös tärkeää pohtia mittaristoa kokonaisuutena. Mittariston on linkityttävä organisaation strategiaan. Mittareiden esitystapa on oltava sellainen, että olennainen tieto on helposti saatavilla yhdellä silmäyksellä. (Jääskeläinen 2013, 33.)

Mittariston käyttöönottovaiheessa arvioidaan valittujen mittareiden käytettävyyttä, tarkoituksenmukaisuutta ja tarkkuutta. Käyttöönotto tehdään ensiksi koekäytöllä, jonka jälkeen voidaan tarkentaa asetettuja mittauskohtaisia tavoitteita ja lisätä sekä poistaa mittareita. Koekäyttöjakson jälkeen mittaristoa ei pidä kuitenkaan tulkita niin, että se olisi täysin valmis. Mittausjärjestelmää tulee kehittää säännöllisin väliajoin, koska sen tulee mukautua muutuvaan toimintaympäristöön ja uusiin strategioihin. (Jääskeläinen 2013, 35.)

Viimeisessä mittausjärjestelmän kehittämisprojektin vaiheessa mittausjärjestelmä otetaan osaksi jokapäiväistä johtamista ja toimintaa. Jotta mittaus-tietoa voidaan käyttää osana johtamista, se saattaa vaatia muutoksia toimintamalleihin, kuten uudenlaiset palaverikäytännöt, jossa käydään läpi mittaus-tuloksia. Tärkeää on myös mittareiden käyttäminen osana vakiintuneita joh-tamiskäytäntöjä. (Jääskeläinen 2013, 35.)

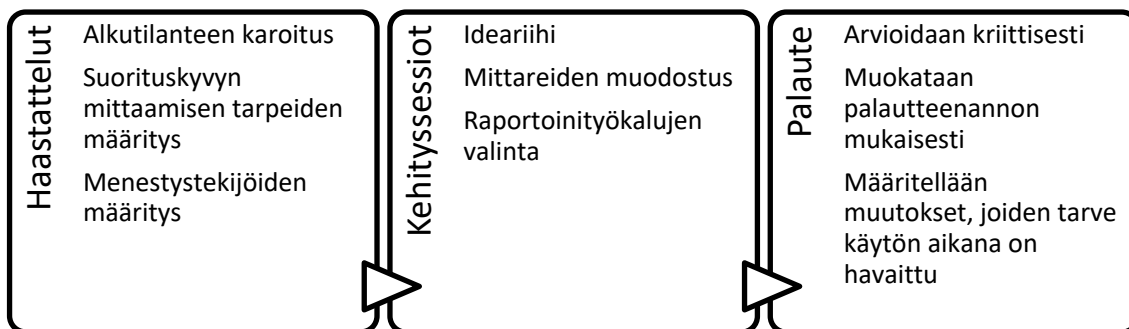
Edellä esitetyissä suorituskymittariston kehittämisen prosessimalleissa (kts. Jääskeläinen 2013, Neely 2000, Laitinen 1999) oletetaan, että strategia on jo olemassa ja mittaristo pyritään rakentamaan yrityksen olemassa olevan strategian mukaiseksi. On myös olemassa prosessimalleja, joissa suorituskymittariston kehittäminen on osa strategiaprosessia. Tällaisesta mallista on esimerkkinä Simonsin (2000) prosessimalli (Kuva 5). Prosessimalli alkaa yrityksen vision määrittelystä ja etenee strategian sekä tavoitteiden määrittelyn kautta suorituskyvyn mittaamiseen. Prosessimalli havainnollistaa myös sitä, että vaikka suorituskyvyn mittaaminen kohdistuisi esimerkiksi yrityk-sen yhden työntekijän suoriutumisen mittaamiseen, niin mittaamisen on tar-koitus olla yhteydessä koko organisaation visioon ja strategiaan.



Kuva 5 Suorituskykymittariston kehittäminen (mukaillen Simons 2000, 32)

Pekkolan (2013) suorituskyvyn mittarointiprosessi on kehitetty erityisesti verkostoille. (Kuva 6) Verkostolla tarkoitetaan joukkoa yrityksiä, jotka kommunikoivat ja vaihtavat informaatiota omaa- ja yhteistä hyötyä tavoitellen.

Verkoston arvo saadaan, kun tietoa ja hyviä käytäntöjä jaetaan verkoston eri toimintojen kesken. Pekkolan (2013) prosessimallin mukaan mittariston kehittäminen tulee aloittaa haastatteluilla, joiden avulla luodaan ymmärrys verkoston alkutilanteesta. Haastatteluiden avulla myös määritellään verkoston keskeiset menestystekijät sekä määritellään suorituskyvyn mittaamisen tarpeet. Seuraavassa vaiheessa on kehityssessiot, joiden avulla muodostetaan mittarit haastatteluvaiheessa määritellyille menestystekijöille. Viimeisessä vaiheessa pidetään palautesessio, jonka avulla mittariston mittareita voidaan vielä muokata.



Kuva 6 Verkoston suorituskymittariston kehittäminen (mukaillen Pekkola 2013)

Tutkielman empiirisessä vaiheessa käytetään mukaillen Pekkolan (2013) mittariston kehittämismallia. Mittaristomalli sopii tämän tutkielman prosessimallin pohjaksi hyvin, koska tutkielmassa kehitettävän mittariston on tarkoitus mitata kokonaista toimialaa. Golfalan toimialamittariston mittareiden on tarkoitus sisältää mittareita useasta eri näkökulmasta, joten tietojakin on kerättävä useasta eri tietolähteestä aivan kuten verkostoissa. Verkoston suorituskymittariston prosessimalli soveltuu hyvin golftoimialalle, koska mittaristosta on tarkoitus olla hyötyä kaikille Suomen golfkentille sekä golfalan kattojärjestöille kuten golfliitolle ja FGMA:lle. Mittaristoa varten golftoimialan toimijoiden on tehtävä verkostomaisesti yhteistyötä ja jakaa tietoa, jotta tiedot mittaristoon voidaan kerätä. Pekkolan (2013) mittariston kehittämisen mallia ei käytetä tässä tutkielmassa kokonaisuudessaan, koska tutkielmassa koko mittariston kehittämisprosessia ei viedä läpi. Pekkolan (2013) kehittämismallissa viimeinen vaihe, palautteenanto, tehdään perustuen mittariston käyttöön. Tässä tutkielmassa käyttöönottoa ei tehdä, joten palautetta annetaan heti suunnitteluvaiheessa, jonka avulla voidaan päättää mitä mittareita mittaristoon sisällytetään.

Kuten edellä esitetyistä suorituskykymittariston kehittämisen malleista voidaan huomata lähes kaikki mallit etenevät suunnittelusta käyttöönottoon sekä ylläpitoon. Tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti vaiheisiin, jotka tulevat ennen käyttöönottoa ja ylläpitoa. Eri malleissa on useita erilaisia nimityksiä ja vaiheita ennen mittariston käyttöönottoa. Tässä tutkielmassa käytetään kaikista ennen käyttöönottoa olevista vaiheista nimitystä suunnittelu-vaihe. Suunnitteluvaiheessa huomioon otettavia keskeisiä seikkoja esitellään seuraavassa luvussa.

### **2.2.2 Suunnittelu**

Suorituskykymittariston kehittämisprojektin alkuvaiheessa on tärkeää tehdä selväksi mitä mittareita on jo käytössä eri toimintatasoilla ja onko mahdollisesti muita mittaristoaloitteita tekeillä organisaation sisällä. Tärkeää on myös tunnistaa, onko olemassa olevissa mittareissa rajoitteita, joita työntekijät kokevat ja selvittää mitä ideoita mittareiden kehittämiseen olisi (Wouters & Sportel 2005, 1067.)

Kuten edellä esitetyistä prosessimalleista voidaan huomata mittaristojen suunnittelun pohjana toimivat yrityksen visio ja strategia. Visio ja strategia ovat yleensä sanallisessa muodossa ja ne voivat olla vaikea ymmärtää mutta ymmärtämistä auttaa strategiakartta. (Kaplan & Norton 2000) Strategiakartassa havainnollistetaan visuaalisella esityksellä strategiaa eri tekijöiden syyseuraussuhteilla. (Lönqvist & Mettänen 2003, 47) Strategiakartta on staattinen kuvaus strategiasta mutta jos siihen ottaa mukaan tavoitteet, niin siitä tulee dynaaminen. Tavoitteiden asettamisella määritellään muutokset ja aikaväli, jolla muutosten tulee tapahtua. Tavoitteiden asettaminen tuo siis strategiaan ajallisen ulottuvuuden. (Kaplan & Norton 2000.) Erityisesti mittareiden valintaa tehtäessä on hyvä havainnollistaa yrityksen strategiaa strategiakartan avulla. Jokaisen mittarin tulee kuvata yrityksen tavoitteita ja päämääriä sekä jokaisen mittarin tulee linkittyä yrityksen menestystekijöihin, strategiaan ja visioon. (Partanen 2005, 62.)

Kun yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, niin yritykset päivittävät strategiaansa. Strategiapäivityksen yhteydessä tulisi tarkastella myös mittariston toimivuutta uuden strategian ja johtamisen jalkauttamisen välineenä. Strategiakartta kannattaa päivittää, kun strategiaa päivitetään, jotta voidaan varmistaa mittariston toimivuus. Tällä tavoin pystytään hahmottamaan mittareiden soveltuvuutta uuteen strategiaan ja tarvittaessa voidaan tehdä muutoksia mittaristoon. (Neilimo & Uusi Rauva 2005, 301.)

Mittariston suunnittelu tulisi aloittaa mittaamisen tarpeista ja käyttötarkoituksesta. Käyttötarkoituksella on merkittävä vaikutus mittausmalliin ja mitattavien asioiden valintaan. Lisäksi mittaaminen ja mittareiden ylläpito vaatii työtä, jonka takia kannattaa mitata vain sellaisia asioita, joiden seurannalle on selkeä ja tärkeä syy. (Lönnqvist ym. 2010, 121.)

Mittareiden valinnassa tulisi säilyttää tietty yksinkertaisuus ja selkeys, jotta jokainen mittareita käyttävä henkilö ymmärtäisi mitä mittarit mittaavat ja miksi mittausta tehdään. Ideariihen pohjalta voidaan määritellä ensiksi joukko mittareita, jonka jälkeen hahmotellaan niistä keskeisimmät mittarit. (Jääskeläinen ym. 2013, 31.) Lönnqvist ym. (2010, 122) painottavat, että mittareiden kehittämisessä määrä ei korvaa laatua vaan pienempi joukko hyviä mittareita auttaa paljon todennäköisemmin löytämään toiminnan kannalta olennaisen tiedon.

Täydellistä mittaria on hyvin vaikea löytää ja kompromisseja mittarien valinnassa on tehtävä. Jos useampi mittarivaihtoehto löytyy, niin mittareista on valittava paras mittari mittauskriteerien (validiteetti, kustannustehokkuus, ymmärrettävyys, yksinkertaisuus) avulla arvioiden. (Hannula & Lönnqvist 2002, 29.)

Mittareiden valinnassa on myös tärkeää miettiä ja määritellä mitkä ovat mittareiden käyttöperiaatteet ja raportointitavat. Käyttöperiaatteen määrittelyn tarkoituksena on varmistaa mittareiden käyttöönoton onnistuminen. On tärkeää määritellä esimerkiksi yksittäisten mittareiden laskentakaaavat. Tapa, jolla mittarit esitetään, tulisi olla mahdollisimman selkeä. Hyvänä nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että olennainen tieto tulisi olla saatavilla yhdellä silmäyksellä aivan kuten auton ohjaamossa. (Jääskeläinen ym. 2013, 32-33.) Lönnqvistin ym. (2010, 121-122) mukaan jokaisen mittarin kohdalla on myös sovittava, kuinka usein mittaus toistetaan ja raportoidaan, kuka on mittareiden vastuhenkilö, mitä tavoitteita mittarille on asetettu ja kenelle mitaustulokset raportoidaan. Heidän mukaansa kuitenkin mittausteknisiin yksityiskohtiin keskittymistä tulisi välttää, koska täydellinen mittari on hyödytön, mikäli se ei toimi käyttötarkoituksessaan.

Suorituskyvyn mittaamisen tietojen keräämisen ja tulosten raportointitavan määrittää usein se millaisia ohjelmistoja yrityksellä on suorituskyvyn mittaamisessa käytössä. Jos ohjelmistoa ei ole valmiina saatavilla, niin yksinkertaista taulukkolaskentaohjelmaa voidaan käyttää apuna. Henkilöstö on myös koulutettava olemassa olevan tai mahdollisen uuden käyttöönotetun ohjelman käyttöön. (Hannula & Lönnqvist 2002, 30.)



Mittareiden valinnan jälkeen jokaiselle mittarille tulisi määrittää tavoitearvo, johon pyritään. Tavoitteiden tulee olla haastavia mutta silti saavutettavia, jotta henkilöstö motivoituu tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden asettamisessa voidaan käyttää aikaisemmin mainittua SMART-tekniikkaa, jossa tavoitteet määritellään täsmällisiksi, mitattaviksi, saavutettavissa oleviksi, realistisiksi sekä aikaan sidotuiksi. (Nieminen ja Tomperi 2008, 53.)

Yrityksen johto voi asettaa tavoitteet strategian mukaisesti ja viestiä tavoitteet alaspäin yrityksen työntekijöille. Toisaalta tavoitteet voidaan asettaa myös alhaalta ylös, jolloin työntekijät otetaan mukaan tavoitteiden asettamiseen. Työntekijät tietävät parhaiten oman suorituskäytönsä, jolloin heidän itse asettamansa tavoitteet motivoivat paremmin kuin ylhäältä tulevat johdon asettamat tavoitteet. Toisaalta johdon asettamat tavoitteet ottavat paremmin huomioon yrityksen kokonaisuuden ja ovat parhaiten linjassa yrityksen strategian kanssa. Edellä mainittuja tavoitteiden asettamistapoja voi ja kannattaa yhdistää. (Kankkunen ym. 2005, 153-154.)

Tavoitteiden asettamisessa suorituskäytömmittaristolle tulisi pohtia tavoitteiden tärkeysjärjestystä, jotta työntekijät ymmärtäisivät liiketoiminnan eri menestystekijöiden tärkeysjärjestyksen. Myöskin liian useiden tavoitteiden asettaminen samanaikaisesti onnistuu hyvin harvoin. Suorituskäytön mittariston kehittämisprojektin alkuvaiheessa on vain tyypillisesti yksi tai kaksi päätavoitetta. Esimerkiksi tavoitteena voi olla jonkin ongelman ratkaiseminen tai työntekijöiden kannustaminen. (Kankkunen ym. 2005, 119-122.)

Kun kaikki mittarit on valittu ja tavoitteet asetettu, tulisi pohtia mittariston kokonaisuutena. Mitattavien tekijöiden välistä yhteyttä sekä mittareiden liitettävyyttä strategiaan tulisi pohtia ja mittaristoa tulisi testata käytännössä ennen varsinaista käyttöönottoa. Suunnitteluvaiheen lopussa mittareiden tulisi olla käyttövalmiita, dokumentoituja ja mittareiden käyttämisen vastuu tulisi olla jaettuna henkilöstölle. (Lönnqvist 2010, 121.)

Mittariston yhdellä kerralla valmiiksi saaminen on lähes mahdoton tehtävä. Erityisesti mittariston kehittämisprosessin alkuvaiheessa, mittariston kehittämisen avulla opitaan mittaamisesta ja eri toimintojen keskinäisistä vaikutussuhteista. Tällöin tiedonkeruumenetelmien ja mittareiden valinnassa voi esiintyä vaikeuksia. Kuitenkin mittaussuorituksen kehittyessä mittariston puutteita voidaan korjata myös jälkeinpäin. Tämä tarkoittaa myös sitä, että mittaristoa ei tarvitse luoda kokonaan yhdellä kerralla vaan mittaristo voidaan toteuttaa aloittamalla pienistä osista. (Kankkunen ym. 2005.)

Tässä tutkielmassa kehitettävän golfalan toimialamittariston käyttöönottoa ei ole tarkoitus tämän tutkielman aikana tehdä mutta tarpeellista on kuitenkin tuoda esille mitä tärkeitä seikkoja käyttöönotto- ja ylläpitovaiheeseen

kuuluu. Seuraavassa luvussa tuodaan esille suorituskyvyn mittariston käyttöönoton ja ylläpidon keskeisiä seikkoja.

### **2.2.3 Käyttöönotto ja ylläpito**

Mittareiden käyttöönottovaiheeseen sisältyy mittareiden ensimmäisten mitaustulosten laskeminen ja mahdollisesti tarvittavien tietojärjestelmien kehittäminen. Tietojärjestelmä voidaan joutua kehittämään, jotta tarvittavat tiedot saadaan kerättyä suorituskyvyn mittaristoa varten. Käyttöönottovaihe vaatii usein paljon mekaanista työtä. Mittareiden lähtödatan kerääminen esimerkiksi kyselyllä on hyvin työlästä ja sen lisäksi tarvitaan mahdollisesti uusia tietoteknisiä sovelluksia toteuttamaan käytännön laskenta ja tilastointi. (Lönnqvist 2010, 122.)

Mittaristosta tiedottaminen on myös tärkeää etenkin käyttöönottovaiheessa. Jotta mittaristo voidaan ottaa tehokkaasti käyttöön, se tarvitsee sekä johdon että työntekijöiden tuen. Tiedotettavia asioita ovat muun muassa mitaamisen käyttötarkoitus ja mittariston sisältö. Tiedottamisen yhteydessä on myös mahdollista kerätä palautetta henkilöstöltä, jonka avulla mittaristoa voidaan kehittää edelleen. (Lönnqvist 2010).

Mittariston käyttöönottovaiheessa organisaatiolla on myös mahdollisuus kehittää muita johtamiseen liittyviä prosesseja kuten päätöksentekoa. (Niemi ym. 2008, 114) Myös Laamanen (2005, 351) korostaa, että mittariston kehittäminen ei ole ainoastaan mitaamisen kohteiden valitsemista vaan organisaatiolla on mahdollisuus kehittää kykyä hyödyntää kerättyä tietoa.

Suorituskyvyn mittaristoa on ylläpidettävä, jotta mittareiden käyttö olisi tarkoituksenmukaista. Yritysten strategiat ja visiot eivät pysy muuttumattomina vuodesta toiseen, vaan niitä päivitetään tietyin väliajoin. Tämän takia myös suorituskyvyn mittareita tulee päivittää strategian ja vision muuttuessa. (Ukko ym. 2007.) Lönnqvist ja Mettänen (2003, 131) esittävät samankaltaisesti, että mittareiden tulee olla jatkuvasti linjassa liiketoiminnan tavoitteiden kanssa, jotta mittaristolla mitattaisiin oikeita asioita ja mitaamisesta olisi hyötyä. Ukon ym. (2007) mukaan mittariston päivittäminen strategiaan sopivaksi tulee olla osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa, olemassa olevista mittareista ei ole hyötyä, jos niitä ei päivitetä ja käytetä aktiivisesti.

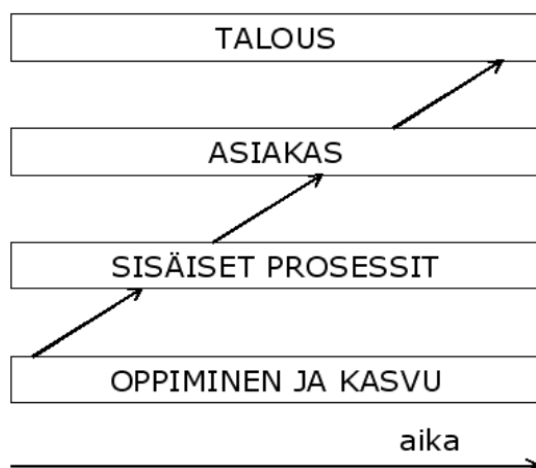
Käytännössä mittareiden ylläpito tarkoittaa vanhojen mittareiden poistamista ja uusien lisäämistä. Uusi mittari lisätään mittaristoon, kun sellaiselle huomataan olevan tarvetta. Jos huomataan, että mittaristo sisältää niin sanottuja vanhoja mittareita, joiden tietoa ei enää hyödynnetä, ne tulee poistaa.

Jos mittaristoa ei ylläpidetä ja tarpeettomia mittareita ei poisteta, niin tarpeettomien mittareiden käyttäminen voi johtaa yritystä väärään suuntaan. (Lönnqvist & Mettänen 2003.)

## 2.3 Tunnetut suorituskykymittaristot

### 2.3.1 Tasapainotettu tulokortti

Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu tulokortti on Kaplanin ja Nortonin (1992) kehittämä suorituskyvyn mittaristomalli. BSC:n tarkoituksena on auttaa organisaatioita saavuttamaan strategiset tavoitteensa suorituskyvyn eri osa-alueet huomioon ottavilla mittareilla. BSC:n suorituskyvyn neljä osa-alueita ovat taloudelliset tekijät, asiakkaiden tarpeet, sisäiset prosessit sekä organisaation oppiminen ja kasvu. (Kuva 7) Useimpien yritysten suorituskyvyn mittaamisen järjestelmät perustuvat taloudellisten mittarien ja tavoitteiden seuraamiseen, joka ei edesauta yrityksen pitkän aikavälin strategiset tavoitteiden toteutumista. Tulokortin avulla yritykset voivat yhdistää pitkän aikavälin strategiset tavoitteet lyhyen aikavälin tavoitteiden kanssa. Tulokorttia ei ole tarkoitettu korvaamaan taloudellisia mittareita vaan se on tarkoitettu taloudellisten mittarien täydennykseksi. (Kaplan & Norton 2007, 150-151.)



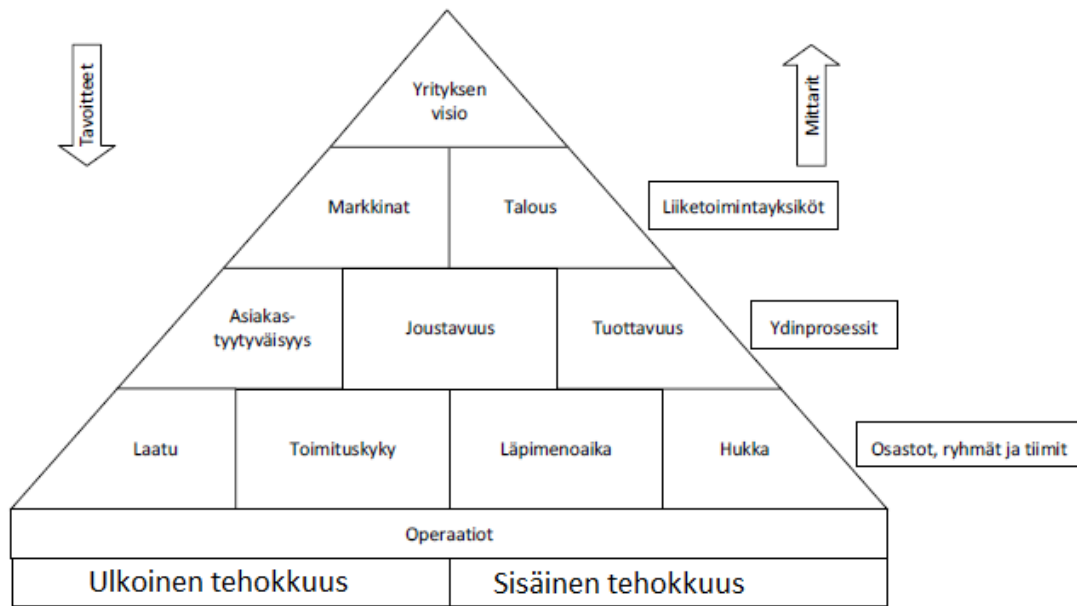
Kuva 7 Tasapainotettu tulokortti (mukaillen Kaplan & Norton 1992)

Tasapainotetussa tuloskortissa luodaan 5-10 mittaria jokaisesta neljästä näkökulmasta. Tulokortti kuvaa sekä tavoitteita joihin halutaan päästä että keinoja, joilla niihin on tarkoitus päästä. Kuvaa luetaan alhaalta ylöspäin mikä tarkoittaa sitä, että organisaation oppiminen ja kasvu vaikuttavat sisäisten prosessien tehostamiseen, joka vaikuttaa asiakkaan arvon luomiseen ja sitä kautta taloudelliseen menestykseen. (Malmi ym. 2006.)

Tasapainotetun mittariston nimi viittaa siihen, että se heijastaa tasapainoa, joka saavutetaan taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden, lyhyen ja pitkän tähtäyksen tavoitteiden, syytä ja seurausta kuvaavien mittareiden sekä sisäisen ja ulkoisen suorituskyvyn mittareiden välille. (Rantanen & Holtari 1999, 45.)

### **2.3.2 Suorituskykypyramidi**

Suorituskykypyramidin on alun perin ideoinut A.S. Judson ja sitä edelleen kehittivät Lynch ja Cross. (Laitinen 2003, 385) Suorituskykypyramidissa lähdetään yrityksen visiosta, josta tavoitteet johdetaan hierarkkisesti eri organisaatiotasolle. Suorituskykypyramidissa on neljä hierarkiatasoa (Kuva 8), jonka tavoitteet menestystekijöille asetetaan ylhäältä alas ja suorituskykymittaristo rakennetaan puolestaan alhaalta ylös. Suorituskykypyramidin tarkoituksena on ensin luoda yritykselle visio, josta johdetaan tavoitteet alemmille tasoille aina yksittäisille työntekijöille asti. Alaspäin pyramidia mentäessä yrityksen osia tarkastellaan tarkemmin. Tavoitteiden avulla luodaan jokaiselle yrityksen tasolle strategia, jota noudattamalla pyritään toteuttamaan asetetut tavoitteet. (Lynch & Cross 1995.)



Kuva 8 Suorituskykypyramidi (mukaillen Lynch & Cross 1995)

Suorituskykypyramidi on jaettu myös sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen. Sisäinen tehokkuus tarkoittaa yrityksen kykyä toimia tehokkaasti ja ulkoinen tehokkuus tarkoittaa kykyä tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Ulkoista tehokkuutta ovat asiakastyytyväisyys, markkinat, laatu ja toimituskyky. Sisäistä tehokkuutta ovat puolestaan tuottavuus, talous, läpimenoaika ja hukka. Joustavuus liittyy sekä sisäiseen että ulkoiseen tehokkuuteen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005.)

Suorituskykypyramidin mittarit nähdään tuottoajureina, jotka asiakkaiden odotuksiin kytkettynä mahdollistavat toiminnan joustavan kehittämisen tosiasioiden kohtaamisen välityksellä. Suorituskykypyramidissa keskitytään erityisesti operatiivisten mittarien liittämiseen strategisiin tavoitteisiin. Mittareiden välisten suhteiden roolia on korostettu suorituskykypyramidissa jo huomattavasti ennen kuin tasapainotettu tulokortti-kirjallisuudessa on sitä alettu käsitellä. Mittareiden välisten suhteiden määrittäminen on tärkeää, koska kehittämistoimenpiteet kohdistetaan tällöin koko prosessin kehittämiseen asiakkaan näkökulmasta eikä vain yksittäisiin tekijöihin. Kun asiaa tarkastellaan markkinaorientoituneesti, mittareiden avulla myös konkretisoidaan toiminnan kehittämisen tarve. Suorituskykypyramidin avulla myös strategia voidaan kommunikoida henkilöstölle. (Partanen 2007, 269.)

### 2.3.3 *Suorituskykyprisma*

Suorituskykyprisma (Performance Prism, PP) on Neelyn, Adamsin ja Crowen (2001) kehittämä suorituskykymittaristomalli. BSC:ssä ja suorituskyky-pyramidissa mittarit johdettiin strategiasta mutta suorituskykyprismassa mittarit johdetaan sidosryhmien tarpeista. (Neely, Adams & Crowe 2001, 7.) Suorituskykyprisma koostuu viidestä eri näkökulmasta (Neely, Adams & Crowe 2001, 7.):

1. Sidosryhmien tyytyväisyys – Ketkä kuuluvat sidosryhmiin? Mitä tarpeita sidosryhmillä on?
2. Strategiat – Mitä strategioita tulisi käyttää, jotta edellä mainitut sidosryhmien tarpeet saataisiin tyydytettyä?
3. Prosessit – Mitä prosesseja tulisi käyttää, jotta strategia pystytään toteuttamaan?
4. Osaaminen – Millaista osaamista tarvitaan, jotta prosesseja on mahdollista hallita?
5. Sidosryhmien sitoutuminen – Minkälaista sitoutumista sidosryhmiltä vaaditaan, jotta yrityksen osaaminen säilyy ja sitä voidaan kehittää?

Edellä esitetyn viiden kysymyksen avulla on mahdollista luoda yhtenäinen suorituskyvyn mittaamisen järjestelmä, joka mittaa tehokkaasti ja monipuolisesti yrityksen suorituskykyä. Suorituskykyprisma korostaa, että muutkin sidosryhmät kuin omistajat ja asiakkaat, esimerkiksi toimittajat, on otettava laajemmin huomioon. Lisäksi mallissa korostetaan, että organisaation ydinkyvykkyydet ja yrityksen strategiset prosessit on integroitava, jotta sidosryhmien tyytyväisyys voidaan saavuttaa. (Neely ym. 2001.)

### 3 TOIMIALAN TUTKIMINEN

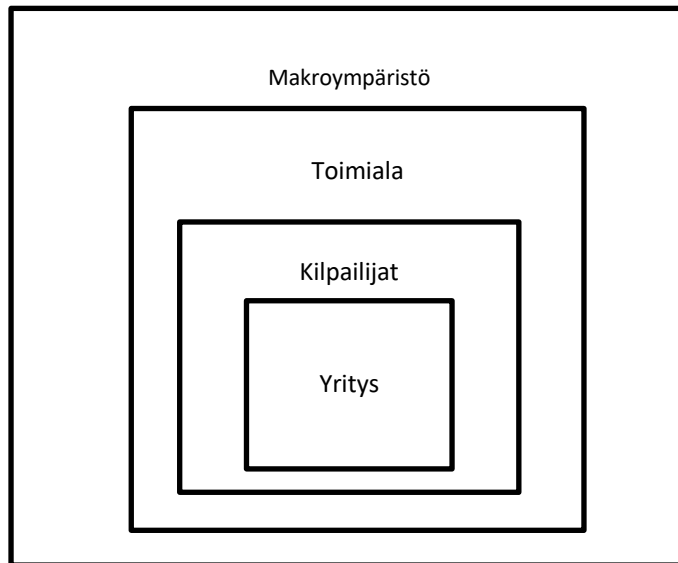
#### 3.1 Toimintaympäristön analysointi

Yrityksen toimintaympäristö voidaan määritellä eri tasoille. Alla (Kuva 9) on havainnollistettu yrityksen toimintaympäristön eri tasoja. Uloimpana on makroympäristö, joka on toimintaympäristön laajin taso. Yksittäisille yrityksille on tärkeää ymmärtää millä tavalla makrotason tekijät vaikuttavat yrityksen toimintaan. Makrotason tekijöiden vaikutusta voidaan arvioida käyttämällä PESTEL-viitekehystä. PESTEL-viitekehys koostuu kuudesta eri tekijästä, jotka ovat poliittiset-, taloudelliset-, sosiaaliset-, teknologiset-, ympäristölliset- ja lailliset tekijät. Tärkeää makrotason tekijöiden vaikutuksen arvioinnissa on se, että tekijät eivät ole riippumattomia toisistaan vaan usein yrityksiin vaikuttavat useammat edellä mainitut tekijät yhdessä. (Johnson ym. 2005, 64-65.) Kamenskyn (2008, 127) mukaan menestyäkseen pitkällä aikavälillä, yrityksen on tärkeää huomattava makrotaloudessa tapahtuvat muutokset, ymmärrettävä muutosten seuraukset ja muutettava toimintaansa makroympäristössä tapahtuvien muutosten mukaan.

Tässä tutkielmassa käsiteltävään golftoimialaan vaikuttavia makrotaloudellisten tekijöiden esimerkkinä voidaan pitää talouden suhdanteiden vaikutusta golftoimialaan. Noususuhdanteen aikana kuluttajilla on enemmän rahaa käytettävissä harrastuksiin kuten golfin pelaamiseen ja laskusuhdanteessa puolestaan harrastusmenoja vähennetään.

Makrotasoa kapeampi toimintaympäristön taso on toimialaympäristö. Toimialalla tarkoitetaan joukkoa yrityksiä, jotka tuottavat samanlaisia tai toisiaan korvaavia tuotteita ja tai palveluita. (Porter 1980.) Kapein toimintaympäristön taso koostuu kilpailijoista ja markkinoista. Kilpailijoina voidaan pitää yrityksiä, jotka toimivat samoilla markkinoilla ja kilpailevat keskenään samasta tai ainakin osittain samasta asiakaskunnasta. (Johnson ym. 64-65.)

Tässä tutkielmassa kehitetään Suomen golfalan toimialamittaristoa, jonka on tarkoitus toimia erityisesti toimialan tilannetta ja kehitystä kuvaavana mittaristona. Siksi toimialatasoa ja siihen liittyvää toimialan kilpailua ja markkinoita käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa **3.2**.



Kuva 9 Toimintaympäristön tasot (mukaillen Johnson ym. 2005)

### 3.2 Toimiala-analyysit

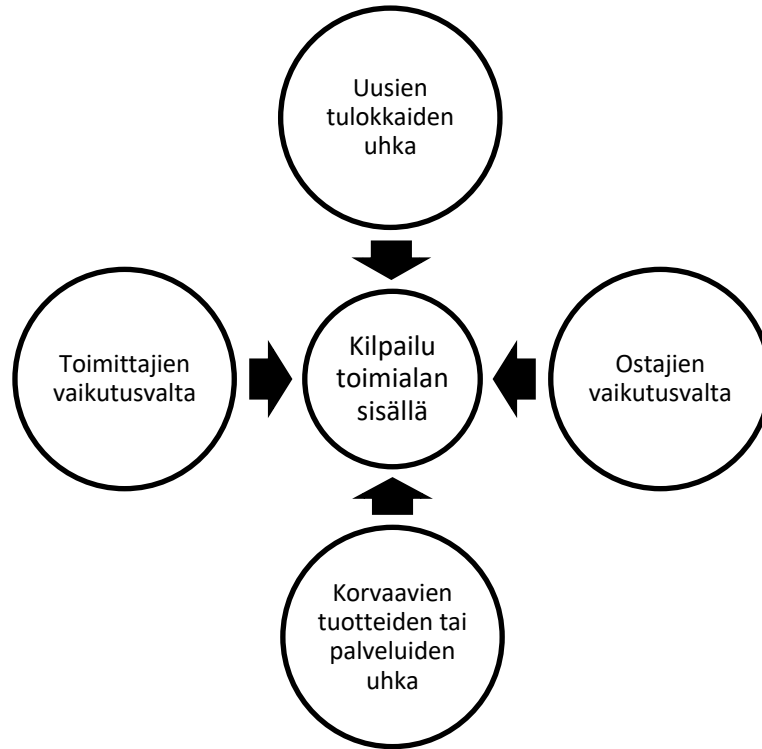
Toimiala-analyysin on tarkoitus tuottaa tietoa toimialan yritysten tilanteesta ja kehityksestä. Toimiala-analyysissä vertaillaan samalla toimialalla toimivien yritysten suorituskykyä keskenään, jonka avulla voidaan havaita kehitystrendejä. Liiketoiminnan menestymisen edellytyksenä on samalla toimialalla toimivien kilpailijoiden tunteminen. Yksittäisen yrityksen näkökulmasta toimiala-analyysillä selvitetään mitä yrityksen ulkoisessa ympäristössä tapahtuu. Kun toimialan tilanteesta, kehityksestä ja trendeistä saadaan tietoa, voidaan yrityksessä tehdä paremmin strategisia päätöksiä. Vaikka tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa, voidaan menneisyyttä sekä nykytilannetta tutkimalla tehdä myös johtopäätöksiä tulevasta. (Kotler & Armstrong 2005, 64-65.) Seuraavissa alaluvissa esitellään tämän tutkielman kannalta keskeisimmät toimiala-analyysit.

#### 3.2.1 Kilpailija-analyysi

Toimialan kilpailutilanteen analysoimisessa yksi tunnetuimpia malleja on Michael Porterin vuonna 1979 kehittämä viiden kilpailuvoiman malli (Kuva 10). Porterin mallin mukaan toimialalla viisi tekijää luovat painetta, joilla on



vaikutusta toimialan tuottavuuteen. Nämä viisi tekijää ovat kilpailu nykyisten yritysten kesken, uusien kilpailijoiden uhka, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, toimittajien vaikutusvalta ja ostajien vaikutusvalta. (Grant 2008, 72.)



Kuva 10 Viiden kilpailuvoiman malli (mukaillen Porter 1979)

Toimialan sisäistä kilpailua esiintyy monessa muodossa kuten hintojen alentamisena, uusien tuotteiden kehittämisenä, mainoskampanjoina ja palvelujen kehittämisenä. Kilpailu toimialalla olevien yritysten välillä on kovaa muun muassa silloin, kun kilpailijoita on paljon, toimiala kasvaa hitaasti, toimialan tuotteet ovat samankaltaisia tai jos toimialan yritysten toimintaan sitoutuu paljon kiinteitä kustannuksia. (Porter 2008, 85.)

Uudet kilpailijat tuovat toimialalle lisää tarjontaa, jolloin toimialalla jo oleville yrityksille syntyy paine hintojen laskemiselle ja kustannusten pienentämiselle. Jos toimialalle pääsy on helppoa ja vastarinta pientä, niin uusien kilpailijoiden uhka toimialalla on suuri. (Porter 2008, 80-81.)

Jos tavaran tai palvelun toimittaja on monopoliasemassa tai toimittajan tuotteelle/palvelulle ei ole korvaavaa tuotetta, on toimittajalla neuvotteluvoimaa. Tällöin toimittajalla on mahdollisuus nostaa tuotteensa hintaa ja lisätä siten oman yrityksensä tuottavuutta. Ostajien neuvotteluvoima toimii päinvastoin eli jos toimittajia on monta, niin ostajilla on tällöin useita vaihtoehtoja valita toimittajansa, jolloin painetta syntyy toimittajalle. Kun ostajilla on

neuvotteluvoimaa ostajat voivat vaatia tuotteiden tai palvelun hinnan laskua tai parempaa laatua. Erityisesti siinä tilanteessa, jos ostajia on hyvin vähän, niin ostajalla on neuvotteluvoimaa tai, jos ostaja voi halutessaan itse tuottaa toimittajalta ostamansa tuotteen. Myös tuotteen ollessa standardoitu, ostajalla on neuvotteluvoimaa, koska ostajalle ei ole välttämättä suurta merkitystä mistä tuotteensa ostaa. (Porter 2008, 81.)

Korvaavien tuotteiden uhka tarkoittaa sitä, että toimialalla tarjottavat tuotteet on mahdollista korvata jollakin toisella tuotteella. Korvaavien tuotteiden uhka on aina olemassa mutta sitä ei ole aina helppoa tunnistaa ja se voi olla epäsuoraa. Esimerkiksi ruohonleikkureiden myynti on epäsuorasti uhattuna, kun perheet haluavat muuttaa omakotitaloalueilta kaupungin keskustaan, jolloin hoidettavien pihojen määrä vähenee. Suora korvaavien tuotteiden uhka syntyi esimerkiksi elokuvavuokraamopalveluille, kun suoratoistopalvelut, kuten Netflix tulivat markkinoille. Kilpailun aiheuttamaa painetta ei pidä pitää negatiivisena asiana. Kova kilpailun aiheuttama paine voi saada yritykset kehittämään aivan uudenlaisia tuotteita. Esimerkiksi valokuvausvälineitä tarjoavat Fuji ja Kodak kehittivät kilpailun ja paineen alla tuotteitaan, jonka tuloksena keksittiin digikuvaaminen. (Porter 2008, 80.)

Kilpailuanalyysiä voidaan tehdä myös kilpailijantuntemusanalyysillä, joka voidaan tehdä kilpailijoiden peruskartoituksella. Peruskartoituksessa kilpailijat jaetaan neljään luokkaan, joita ovat potentiaaliset kilpailijat, tarvekilpailijat, marginaalikirpailijat ja ydinkilpailijat. Potentiaaliset kilpailijat ovat yrityksiä, jotka mahdollisesti tulevaisuudessa toimivat samalla toimialalla. Tarvekilpailijat ovat niitä kilpailijoita, joilla on eri tuote tai palvelu mutta jotka tyydyttävät eriävällä tuotteella tai palvelulla samoja asiakkaiden tarpeita. Ydinkilpailijat ja marginaalikirpailijat ovat niitä kilpailijoita, joilla on vastaavat tuotteet tai palvelut sekä toimintatavat. Ydinkilpailija eroavat marginaalikirpailijoista siten, että ydinkilpailijoiden uhka arvioidaan suuremmaksi kuin marginaalikirpailijoiden. (Kamensky 2008.) Lotin (2001, 60) mukaan kilpailijoiden peruskartoituksessa on tärkeää ottaa kilpailijoista selville seuraavat asiat: strategia, tavoitteet, tuotteet, palvelut, asiakkaat, taloudelliset luvut, organisaatio, mainonnan toimenpiteet, alueellinen kattavuus sekä hinta ja laatupolitiikka.

Tässä tutkielmassa käsiteltävän golftoimialan kannalta kilpailija-analyysit ovat hyödyllisiä esimerkiksi golfkentille. Golfkentät kilpailevat asiakkaista golftoimialan sisällä erityisesti Etelä-Suomessa, jossa golfkentät sijaitsevat suhteellisen lähellä toisiaan. Golfkenttien kilpailijoina voidaan pitää myös muita vapaa-ajan harrastuksia erityisesti muita urheilulajeja sekä urheilupal-

veluja tuottavia yrityksiä. Tässä tutkielmassa kehitettävän golftoimialan mittariston avulla golfkentät pystyvät tekemään kilpailija-analyysiä vertaamaan suorituskyvyn kehitystään koko toimialan suorituskyvyn kehitykseen.

### 3.2.2 *Markkina-analyysi*

Markkina-analyysien avulla tuotetaan systemaattisesti ja säännöllisesti tietoa, joka auttaa yritysten johtoa päätöksenteossa. Tieto esitetään tunnuslukujen ja mittareiden avulla. (Lotti 2001, 26.) Tutkimusyrietykset, toimialajärjestöt, ja tilastoviranomaiset tuottavat tietoa eri toimialojen kokonaismarkkinoista. Säännöllisesti päivitettyä tietoa markkinoista ja niiden jakautumisesta löytyy muun muassa päivittäistuotteista, lääkkeistä, tietotekniikan tuotteista ja autoista. Kun mittaus-, keräämis- ja analyysitavat ovat samanlaiset, tiedot ovat vertailukelpoisia markkina-alueelta toiselle. Tietoja voidaan siten yhdistää ja ajalliset vertailut onnistuvat pitkien aikasarjojen ansiosta. (Lotti 2001, 49-50.)

Toimialat kehittävät mittausjärjestelmiä, jotka palvelevat tietyn toimialan asiakkaita säännöllisesti tehtävillä mittauksilla. Systemaattiset mittaukset antavat mahdollisuuden sellaisten tietokantojen luomiseen joissa yritys voi vertailla sisäistä tietoaan yrityksen ulkoiseen, toimialakohtaiseen, tietoon. (Lotti 2001, 113.)

Ropen (2000, 466) mukaan markkina-analyyseillä selvitetään muun muassa seuraavia asioita:

- Potentiaalisen asiakasjoukon suuruus
- Potentiaalisten kohdeasiakkaiden jakauma
- Markkinoiden kylläisyysaste
- Muutokset markkinoissa

Potentiaalisten kohdeasiakkaiden jakauma tarkoittaa kohdeasiakkaiden jakamista eri kategorioihin asiakkaiden ominaisuuksien perusteella. (Rope 2000, 466) Markkinoiden kylläisyysaste tarkoittaa sitä, minkä verran markkinoilla on tarjontaa jostain tuotteesta tai palvelusta ja kuinka laajasti tuotteiden tai palveluiden käyttö on levinnyt. Kylläisyysasteen avulla voidaan arvioida esimerkiksi millä maantieteellisellä alueella olisi mahdollisesti kysyntää ja myyntimahdollisuuksia. (Raatikainen 2008, 200-201.)

Golftoimialan markkinoista on tuotettu tietoa ulkomailla muun muassa liikkeenjohdon konsultointia tarjoavan KPMG:n toimesta. KPMG:n golftoimialalta tuotettua informaatiota, joita golfkentät voivat hyödyntää markkina-analyyseillään on esitelty luvussa 3.4.2.

### 3.2.3 *Tilinpäätösanalyysi*

Tilinpäätösanalyysin avulla mitataan ja arvioidaan yrityksen kannattavuutta, rahoitusta ja taloudellisia toimintaedellytyksiä. Tilinpäätösanalyysiä tarvitsevat kaikki yrityksen sidosryhmät, jotka tarvitsevat tietoa yrityksen taloudellisesta tilasta. Tilinpäätösanalyysijä käyttävät muun muassa osakkeenomistajat, kilpailijat, sijoittajat, yrityksen johto, työntekijät, rahoittajat tavaramitoimittajat ja asiakkaat. (Niskanen & Niskanen 2004.) Tilinpäätösanalyysissä arvioidaan yrityksen taloudellista tilaa, jotta voidaan tehdä parempia päätöksiä. Tilinpäätösanalyysin avulla yritystä voidaan verrata toisiin yrityksiin tai pääomamarkkinoiden asettamiin tavoitteisiin sekä samaa yritystä voidaan verrata eri vuosien välillä. (Kallunki 2014.)

Tilinpäätösanalyysin ensimmäisessä vaiheessa muokataan tilinpäätöksen perustiedot. Perustietojen muokkausta kutsutaan tilinpäätöksen oikaisuksi ja se tehdään taseelle, tuloslaskelmalle ja liitetiedoille. Tilinpäätöksen perustiedot oikaistaan, jotta niistä saadaan vertailukelpoisia. Kun aineisto on muokattu, sitä voidaan käyttää muiden yritysten tai saman yrityksen aikaisempien vuosien tilinpäätöstietojen vertailussa. Toisessa vaiheessa valitaan mittauskohteet ja päätetään mitä analyysimenetelmiä valituille mittauskohteille käytetään. (Niskanen & Niskanen 2004.)

Kolmannessa vaiheessa suoritetaan varsinainen yrityksen tilinpäätöstietojen analysointi. Lopuksi tunnuslukuja arvioidaan ja selvitetään niiden syyseuraussuhteita ja tehdään lopulliset arviot yrityksen menestymisestä. (Niskanen & Niskanen 2004.)

Yritysten tilinpäätöksiä voidaan analysoida muun muassa prosenttilukumuotoisella tilinpäätöksellä, trendianalyysillä, tunnuslukuanalyysillä ja kasvavirta-analyysillä. (Niskanen & Niskanen 2004.) Prosenttilukumuotoisella tilinpäätöksellä tuloslaskelmassa tulosrivit suhteutetaan liiketoiminnan tuotoihin eli liikevaihtoon ja taseen erät suhteutetaan taseen loppusummaan. (Salmi 2015, 165) Kun erät on muutettu prosenttilukumuotoisiksi, on eri vuosien tilinpäätöksiä huomattavasti helpompi vertailla keskenään. Trendianalyysissä tarkastellaan tilinpäätöslukujen ajallista kehitystä. Trendianalyysi on myös prosenttilukumuotoinen mutta vertailulukuna eli peruslukuna pidetään varhaisinta vuotta, joka tarkasteluun on valittu. Myöhempien vuosien erät suhteutetaan perusvuoden erän arvoon. (Niskanen & Niskanen 2004.)

Tunnusluvut ovat erilaisia suhdelukuja, jotka havainnollistavat yrityksen taloudellista tilannetta tiivistetysti. (Laitinen 2003) Tunnuslukujen tulkintaa voidaan tehdä useammasta näkökulmasta. Tulkinnan lähtökohtana voi olla

sen absoluuttinen arvo, muutos ja muutoksen suunta, toimialan ja kilpailijoiden tunnusluvut tai yritykselle asetetut tavoitteet. (Salmi 2015, 136.)

Tunnusluvun absoluuttisella arvolla tarkoitetaan tunnusluvun arvoa itsessään, jota voidaan verrata esimerkiksi johonkin toimialalla vakiintuneeseen peukalosääntöön. Esimerkiksi omavaraisuusasteen peukalosääntö on usein: hyvä  $> 40\%$ , tyydyttävä  $20\text{--}40\%$ , huono  $< 20\%$ . Tunnusluvut antavat tarkemman kuvan yrityksen tai toimialan taloudellisesta tuloksesta, jos tunnusluvusta on tuloksia pitkältä aikaväliltä. Tällöin tunnusluvuista voidaan tehdä aikasarja-analyysyjä, joiden avulla tunnusluvun muutosta ja muutoksen suuntaa voidaan seurata. (Salmi 2015, 137.)

Tunnuslukuanalyysin toimiala- ja kilpailijavertailu perustuu siihen, että vain saman toimialan yritysten tunnuslukuja vertaillaan keskenään. Vertailussa on otettava huomioon, että tunnuslukujen laskentatavat on oltava yhtenäiset, jotta vertailua voidaan tehdä (Salmi 2015, 138.) Tunnuslukujen vertailussa on tärkeää ottaa huomioon yritysten kokoerot ja ansaintalogiikat. Vertailtavuuden kannalta on parempi, mitä enemmän yritykset muistuttavat toisiaan, esimerkiksi yrityksen koon ja ansaintalogiikan suhteen. (Jenkins & Williamson 2016.) Toimialakohtaista tunnuslukuja hyödyntämällä yritykset voivat vertailla omia tunnuslukujaan toimialan keskilukuihin kuten toimialan keskiarvoon. Keskiluvut saadaan toimialan tunnuslukuanalyysiin yhdistelemällä toimialan yritysten tilinpäätöstietoja. Toimialakohtaiset tunnuslukuanalyysit julkaistaan yleensä tunnusluvuittain niin, että kustakin tunnusluvusta saadaan mediaani-, sekä ylä- ja alakvartiililuvut. Yritykset järjestetään siis tunnusluvuittain paremmuusjärjestykseen, jolloin mediaani on keskimmäisen yrityksen saama luku. Kun otosjoukko jaetaan neljään yhtä suureen osaan, alakvartiili on se tunnuslukujoukko, johon kuuluvat pienimmät arvot saaneet yritykset. Yläkvartiili on puolestaan se joukko, johon kuuluvat suurimmat arvot saaneet yritykset. (Salmi 2015, 138, 262.)

Tunnuslukujen avulla yrityksen toiminnalle voidaan asettaa tavoitteita ja arvioida tavoitteiden toteutumista. Erityisen tärkeää tunnuslukujen käytössä on, että tunnuslukujen käyttäjät ymmärtävät mitä tavoitteeksi asetettu tunnusluku mittaa ja miten tavoite voidaan saavuttaa. Esimerkiksi edellä mainittuja toimialan kvarttiileita voidaan käyttää apuna tavoitteiden asettamisessa. (Salmi 2015, 139.)

### 3.3 Toimialakohtainen tilastotieto Suomessa

Suomessa tilastotietoa toimialojen tilanteesta tuottavat Elinkeinoelämän keskusliitto (EK), Finnvera, Suomen Yrittäjät, Tilastokeskus, Suomen Asiakastieto Oy, työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) ja valtiovarainministeriö (VM). KEHA-keskus eli kehittämis ja hallinnointipalveluja tuottava virasto sekä työ ja elinkeinoministeriö pitävät yllä tietopalvelua nimeltä Toimiala Online. Tietopalvelu sisältää tilastoja ja ennusteita yritystoiminnan, talouden ja työllisyyden kehityksestä. Palvelun tietoaineistossa on käytettävissä:

- Työnvälitystilastot (TEM)
- Yritysten tilinpäätöstilastot (Suomen Asiakastieto Oy)
- PK-toimialabarometrin tulokset (Suomen Yrittäjät, Finnvera, TEM)
- EK:n suhdannekyselyjen ja investointiedustelun tulokset (EK)
- VM:n talousennusteet

Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisee kuukausittain työnvälitystilaston, jonka pohjalta laaditaan katsaus työttömyyden, avoimien työpaikkojen ja työvoimapolitiittisten palveluiden viimeaikaisesta kehityksestä. Vertailu katsauksessa tehdään edellisvuoden vastaavaan kuukauteen, jotta kausivaihtelu saadaan poistettua. Työllisyyskatsaus kuluva kuukaudesta julkaistaan aina seuraavan kuukauden loppupuolella ennalta määrätyn julkistamispäivän mukaisesti. (kts. Työ- ja elinkeinoministeriö 2017.)

Suomen Asiakastieto Oy julkaisee yritysten talous- ja taustatietoja, luottotietoja kuluttajille ja kiinteistötietoja. Esimerkiksi yrityksen tilinpäätöstiedot ovat maksullisesti saatavilla kenelle tahansa Asiakastieto Oy:n verkkokaupasta. Tilinpäätöstietojen ohessa on Asiakastieto Oy:n laatima tilinpäätösanalyysi, jossa on kohdeyrityksen liiketoiminnan kehityksen tunnuslukuja edelliseltä viideltä vuodelta. Tunnuslukuihin kuuluu mm. toiminnan laajuuteen, tehokkuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen liittyviä tunnuslukuja. Raportti sisältää myös samat tunnusluvut koko toimialalle. (kts. Suomen Asiakastieto.) Asiakastieto Oy:n tuottamissa toimialakohtaisissa tunnusluvuissa golf-toimiala on määritelty osaksi urheilulaitosten toimialaa. Yksittäisen golfkentän ei ole siis kovinkaan hyödyllistä vertailla omia tunnuslukujaan urheilulaitosten tunnuslukuihin, koska urheilulaitokset sisältävät hyvin erilaisia yrityksiä ja liiketoimintamalleja. Tunnuslukujen vertaileminen olisi hyödyllisempää, jos tunnuslukuja voitaisiin verrata ainoastaan golfkenttien kesken. Kuitenkin Asiakastieto Oy:n raportteja pystyttä-

siin hyödyntämään tässä tutkielmassa kehitettävässä golfalan toimialamittaristossa, koska ne sisältävät hyödyllistä taloudellista informaatiota yksittäisistä golfkentistä.

PK-toimialabarometri tehdään kaksi kertaa vuodessa ja barometri julkaistaan sekä valtakunnallisena että alueellisena raporttina. Tulokset yritysbarometrissa julkistetaan jaoteltuina eri toimialaryhmiin. Valtakunnallisessa raportissa käsitellään koko pk-sektoria ja myös päätoimialoittain teollisuuteen, rakentamiseen, kauppaan ja palveluihin jaoteltuna. Toimialaraporteissa kehitystä verrataan erityisesti kyseisen toimialan yritysten ja koko maan välillä. Esimerkiksi vuoden 2015 elintarviketeollisuuden barometrissä kysyttiin 6520 pk-yrityksen edustajalta kysymyksiä joiden avulla selvitettiin taloudellisen toimintaympäristön muutoksia ja yritysten liiketoimintaan ja kehitysnäkymiin vaikuttavista tekijöitä. Raportissa tarkasteltiin pk-yritysten suhdanneodotuksia, kasvua ja uusiutumista, kansainvälistymistä ja kehittämistarpeita. PK-toimialabarometrissa on myös ajankohtaista-osio, jonka kysymykset vaihtelevat barometrien välillä. Vuoden 2015 raportissa ajankohtaista-osiossa selvitettiin digitaalisuutta liiketoiminnassa. Tiedonkeruun menetelmänä käytettiin internetkyselyä, johon vastaajat kutsuttiin sähköpostitse ja puhelimitse. Raportin tuloksia on havainnollistettu palkkikaavioilla ja joista kaaviota on analysoitu sanallisesti. (kts. PK-toimialabarometri.)

PK-toimialabarometri havainnollistaa esimerkiksi eri toimialojen odotuksia liikevaihdon, investointien, palkkakustannusten ja kannattavuuden kehityksestä mutta vaikka barometria suoritetaan kahdesti vuodessa, niin eri barometrien tuloksia ei juuri vertailla keskenään. Raportin tuottamien tuloksien analysoinnissa keskitytään raportin mittaamishetken tuloksiin ja raporttien välinen toimialojen kehityksen tutkiminen jää vähemmälle.

EK eli Elinkeinoelämän keskusliitto suorittaa kuukausittain suhdannekyselyä, jotka ovat suunnattu koko Suomen elinkeinoelämälle. Neljä kertaa vuodessa EK suorittaa laajemman tiedustelun, jonka tuloksista julkaistaan Suhdannebarometri-julkaisu. EK:n Suhdannebarometri on osa Euroopan komission suhdannekyselyjärjestelmää ja vastaavanlaisia tiedusteluja tehdään yli 50 maassa. Suhdannetiedusteluilla selvitetään yritysjohton näkemyksiä taloudellisesta tilanteesta sekä lähitulevaisuutta koskevista odotuksista. Tiedusteluiden avulla pyritään etsimään ennen muuta suhdanteiden käännepeisteitä ja suhdannekyselyiden avulla talouskehitystä voidaan kartoittaa noin puoli vuotta eteenpäin. (kts. Elinkeinoelämän Keskusliitto.)

Valtiovarainministeriö julkistaa ennusteen kokonaistaloudesta neljä kertaa vuodessa. Kesän ja joulun Taloudellinen katsaus arvioi lyhyen ajan ta-

lousnäkymää tiivistetysti. Kevään ja syksyn Taloudellinen katsaus on puolestaan laajempi ja yksityiskohtaisempi analyysi kansantalouden tilasta ja näkymistä, jossa arvioidaan myös keskipitkän aikavälin kehitystä. (kts. Valtiovarainministeriö.)

Toimialakohtaista tilastotietoa on siis saatavilla monipuolisesti. Kuitenkaan ainoastaan golftoimialakohtaista tilastotietoa ei ole edellä mainittujen tahojen puolesta kerätty. Edellä mainituista tietolähteistä golfalan suorituskykymittaristolle on hyödyllistä ainoastaan Asiakastiedon talousraportit. Kuitenkin tulevaisuudessa, kun tässä tutkielmassa kehitettävä golfalan toimialamittaristo otetaan käyttöön, niin mittariston tuloksia voidaan vertailla edellä mainittuihin esimerkiksi työnvälitys tai pk-toimialabarometreihin. Esimerkiksi golfalan taloudellista kehitystä voidaan verrata muiden alojen taloudelliseen kehitykseen.

### **3.4 Golftoimialan tutkimukset ja raportit**

#### ***3.4.1 Yleistä golftoimialan suorituskykymittareista***

Golftoimialalla on tehty monenlaista tutkimusta. Golftoimialalla on tarkasteltu muun muassa golfin kansantaloudellisia vaikutuksia (kts. Haydu ym. 2008) golfturismin vaikutuksia (Warnken ym. 2001) ja golfkenttien ympäristövaikutuksia (kts. Tidåker ym. 2017; Bartlett & James 2011). Suomessa golfkenttien ympäristövaikutuksia tutkittiin ensimmäistä kertaa Huostilan (2017) diplomityössä. Diplomityössä selvitettiin Meri-Teijon golfkentän hiihtijalanjäljen suuruus ja työssä tuotiin esille myös tapoja vähentää ilmastonkuormitusta golfkenttien liiketoiminnassa.

Tämän tutkielman kannalta mielenkiintoisia ovat Crilleyn ym. (2002) ja Mortin ja Collinsin (2001) tutkimukset, joissa on tutkittu golfkenttien suorituskyvyn mittaamista, joissa käytettäviä suorituskyvyn mittareita hyödynnettiin erityisesti yksittäisten kenttien suorituskyvyn vertailemiseen. (Kuva 11) Kustannuksia ja tuottoja on suhteutettu golfkenttien reikien määrään, jonka avulla voidaan ottaa golfkenttien väliset kokoerot huomioon. Kustannuksiin liittyviä mittareita on suhteutettu kokonaiskustannuksiin, joka helpottaa golfkenttien välistä vertailtavuutta. Tutkimuksessa on huomioitu myös asiakastyytyväisyyteen ja palvelun laatuun liittyviä mittareita.



Markkinointi	Ylläpito	Talous	Henkilöstö	Palvelu ja osallistuminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mainonnan kustannusten osuus (%)</li> <li>•Mainonnan kustannukset per reikä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ylläpidon kustannusten osuus (%)</li> <li>•Ylläpidon kustannukset per reikä</li> <li>•Laitteiden arvo per reikä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Liikevaihto per reikä</li> <li>•Tulos per asiakas</li> <li>•Pelaamisen tuotto per käynti</li> <li>•Toissijainen rahankäyttö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Henkilöstökustannusten osuus (%)</li> <li>•Henkilöstökustannukset per reikä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kierrokset per reikä</li> <li>•Naisasiakkaiden osuus (%)</li> <li>•Yleinen tyytyväisyystaso</li> </ul>

Kuva 11 Suorituskykymittarit (mukaillen Crilley ym. 2002, Mort & Collins 2001)

Suomessa FGMA:n toimeksiannosta Salmirinne (2010) on kehittänyt pro-gradu työssään suorituskykymittariston Suomen golfkentille. Suorituskykymittaristo on tehty golfkenttien johdon päätöksenteon helpottamista varten ja siinä on keskitytty erityisesti golfkenttien välisen suorituskyvyn vertailtavuuteen. Suorituskykymittaristoon valittiin 15 mittaria, jotka käsittelevät muun muassa golfkenttien toiminnan laajuutta, kustannustehokkuutta, tuottoja, kustannuksia ja golfin pelaamista. Salmirinteen (2010) pro-gradu työn perusteella FGMA on laatinut taloudellisen tutkimuksen tunnuslukuanalyysin mittarit. FGMA:n taloudellisella tutkimuksella yksittäiset golfkentät voivat vertailla omia suorituskyvyn tunnuslukujaan toisten kenttien tunnuslukuihin. Taloudellisen tutkimuksen ollessa osa tämän tutkielman empiiristä aineistoa, sitä käsitellään tarkemmin empiriaosuudessa luvussa 5.4. Tässä tutkielmassa hyödynnetään siis FGMA:n taloudellista tutkimusta mutta on kuitenkin huomattava, että taloudellinen tutkimus on luotu Salmirinteen (2010) pro-gradun pohjalta. Tämä tutkielma on siis jatkoa Salmirinteen (2010) pro-gradu työlle mutta tässä tutkielmassa aihetta käsitellään laajemmasta, toimialamittariston, näkökulmasta.

### 3.4.2 KPMG:n golftoimialan markkinatutkimukset

Tilintarkastuspalveluja, vero- ja lakipalveluja sekä liikkeenjohdon konsultointia tarjoava KPMG tuottaa maailmanlaajuisia tilastotietoa golftoimialasta. KPMG:n Golf Benchmark<sup>2</sup>-yksikkö tuottaa markkinatutkimuksia, joiden on tarkoitus kerätä ja jakaa tietoa golfkenttien johtamisesta, golfin suo-

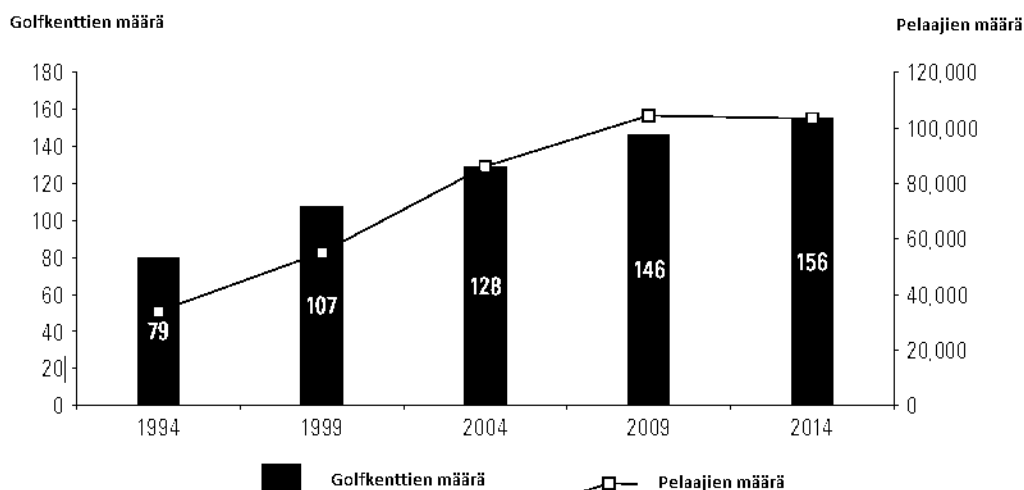
<sup>2</sup> Golf Benchmark on KPMG:n tutkimusyksikkö, joka julkaisee tilastotietoa internet-sivustollaan. ([www.golfbenchmark.com](http://www.golfbenchmark.com)).

sion kehityksestä, golf-turismista ja golfin taloudellisista vaikutuksista. Yksikön päätavoitteena on tuottaa golftoimialan sidosryhmille tilastotietoa, joka hyödyttää eri sidosryhmien päätöksenteossa. Sidosryhmiä, joille tilastotieto on tarkoitettu ovat golfkenttien omistajat, rahoituslaitokset, media tai muut, sidosryhmät, jotka ovat kiinnostuneet golftoimialan tilanteesta. KPMG on keskittynyt tuottamaan tilastotietoa erityisesti Euroopasta, Lähi-Idästä ja Afrikasta, joissa golftoimialan markkinatutkimusta ei ole paljoa tehty mutta joissa golfin markkinat ovat kuitenkin kasvussa. (kts. KPMG Golf Benchmark 2015.)

Tässä tutkielmassa on tarkoitus kehittää toimialan tilannetta kuvaava mittaristo Suomen golftoimialalle. KPMG:n raportit kuvaavat golftoimialan tilannetta eri alueilla mutta Suomen golftoimialasta raporttia ei ole tehty. KPMG:n raporttien avulla voidaan kuitenkin havainnollistaa, miten golftoimialan tilannetta on aikaisemmin tutkittu ja minkälaista tietoa toimialalta on kerätty. (kts. KPMG Golf Benchmark 2015.)

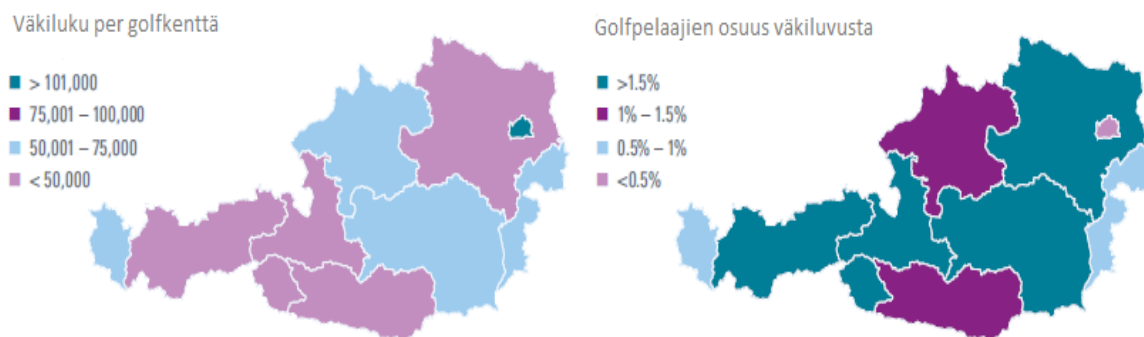
KPMG on tehnyt raportin Itävallan golftoimialasta vuonna 2015. Raportti käsittelee mm. golfin kysyntää, golfkenttien tuottoja, golfkenttien toiminnan kustannuksia sekä golfin tulevaisuuden näkymiä. (kts. KPMG Golf Benchmark 2015.) Seuraavaksi esitellään KPMG:n raportista tämän tutkielman kannalta keskeiset kohdat.

KPMG:n raportissa golftoimialan markkinakehitystä Itävallassa on kuvattu golfkenttien sekä rekisteröityneiden golfpelaajien määrällä vuosina 1994-2014. (Kuva 12) Golfkenttien määrä on esitetty pylväsdiagrammeina ja golfpelaajien määrä on esitetty viivadiagrammina. (kts. KPMG Golf Benchmark 2015.)



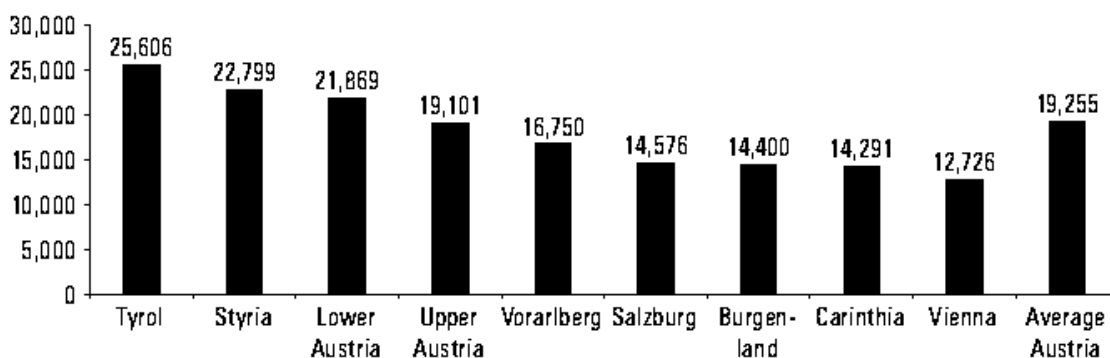
Kuva 12 Itävallan golftoimialan markkinakehitys, 1994-2014 (mukaillen KPMG Golf Benchmark 2015)

Golfmarkkinoiden kypsyystä on kuvattu kuvassa (Kuva 13). Vasemmanpuoleisesta kuvasta nähdään millä alueilla asuu eniten ihmisiä golfkenttien määrään suhteutettuna. Oikeanpuoleisesta kuvasta nähdään millä alueilla golfpelaajien osuus väkiluvusta on suurempaa ja millä alueella pienempää. Esimerkiksi uutta golfkenttää perustettaessa on tärkeää ottaa selvää millä alueella on potentiaalisia golfin harrastajia ja millä alueilla golfkenttien tarjonnassa olisi mahdollisesti alitarjontaa. Myös Itävallan golfliitto pystyy markkinoiden kypsyystä tarkastelemalla tekemään johtopäätöksiä eri markkina-alueiden potentiaalista ja näin kohdentaa resurssejaan sinne missä on eniten potentiaalia. (kts. KPMG Golf Benchmark 2015.)



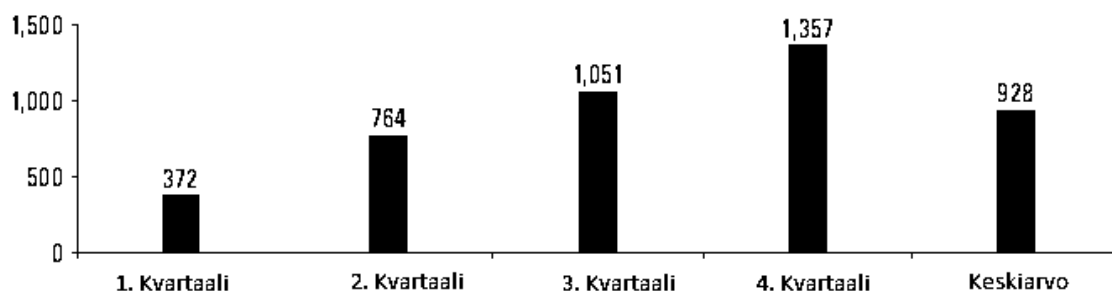
Kuva 13 Itävallan golfmarkkinoiden kypsyys, 2014 (mukaillen KPMG Golf Benchmark 2015)

Golfin pelattujen kierrosten määrää Itävallassa on esitelty alla olevan kuvan (Kuva 14) pylväsdiagrammin avulla. Pelattujen golfkierrosten määrä on esitetty alueittain keskiarvona yhtä golfkenttää kohden yhden vuoden aikana. Esimerkiksi koko Itävallan kaikkien kenttien keskiarvo oli 19255 pelattua golfkierrosta. Yksittäisen golfkentän johto voi verrata oman kentän pelattujen kierrosten määrää KPMG:n raportin kaikkien kenttien keskiarvoon sekä alueellisesti jaettuun keskiarvoon. Tällä tavalla yksittäinen kenttä voi verrata menestystään sekä koko Itävallan että oman alueensa sisällä. (kts. KPMG Golf Benchmark 2015.)



Kuva 14 Keskimääräinen pelattujen kierrosten määrä Itävallassa per kenttä alueittain vuonna 2014 (mukaillen KPMG Golf Benchmark 2015)

Golfkenttien liikevaihdon määrää on havainnollistettu kuvan 15 avulla. (Kuva 15) Kuvaajassa on pylväsdiagrammeja jotka ovat jaoteltu liikevaihdon suuruuden mukaan neljään kvartaaliin. Lisäksi yhtenä pylväänä on esitetty keskimääräinen liikevaihto. Raportissa korostetaan, että 72 prosenttia raporttiin osallistuneista golfkentistä oli voittoa tavoittelevia, joten Itävallan golftoimialalla on samankaltaisuutta Suomen golftoimialan kanssa, jossa on myös voittoa tavoittelemattomia golfkenttiä. Lisäksi Itävallassa golfkenttien liikevaihto koostuu 79 prosenttisesti golfin pelaamiseen liittyvistä tuotoista ja 21 prosenttia tuotoista tulee muista oheispalveluista kuten ravintolapalveluista, golfvarusteiden myynnistä, sponsoroinnista ja golfkilpailuista. Raportin mukaan 88 prosenttia golfkentistä ulkoistaa sekä golfopetuksen että ravintolatoiminnan. Oheispalvelujen ulkoistaminen on toinen samankaltainen piirre, joka on yleistä myös Suomessa. (kts. KPMG Golf Benchmark 2015.)



Kuva 15 Golfkenttien keskimääräinen liikevaihto jaoteltuna neljään kvartaaliin (18-reikäiset golfkentät, '000 euroa, 2014) (mukaillen KPMG Golf Benchmark 2015)

KPMG:n raportissa on selvitetty keskimääräistä golfin pelaamisen hintaa Itävallassa ja raportin mukaan Itävallassa pelaaminen on halvempaa verrattuna muihin Euroopan maihin. Raportissa ei kuitenkaan esitetty summia mitä vastaavia tuloksia muiden maiden golfin pelaamisen hinnoista on saatu, joten pelaamisen hintaa esimerkiksi naapurimaan Saksan kanssa ei pysty raportin avulla vertailemaan. Itävallan sisällä puolestaan yksittäisen golfkentän johto pystyy raportin avulla vertaamaan omaa golfin pelaamisen hinnoitteluaan koko toimialan keskiarvoon. (kts. KPMG Golf Benchmark 2015.)

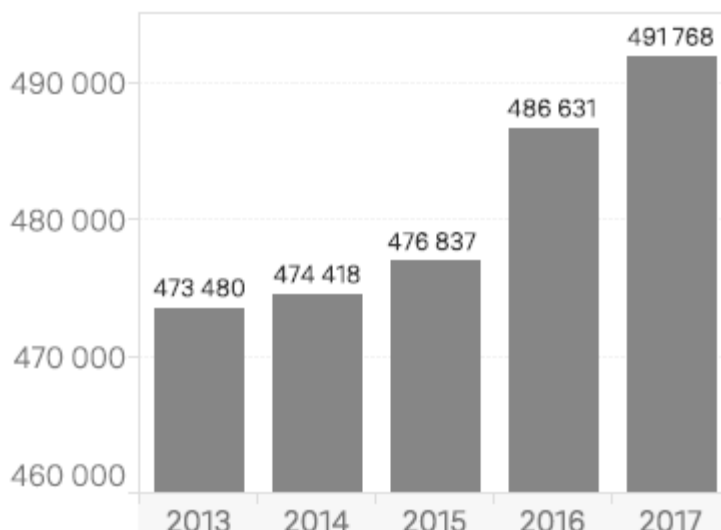
KPMG:n raportin mukaan golfin tulevaisuuden odotukset Itävallassa ovat hyvät, koska 60 prosenttia raporttiin osallistuneista kentistä odottaa lähitulevaisuudessa suoriutuvansa hyvin tai erittäin hyvin. Keskimääräisen hyvää suoriutumista odottavat 35 prosenttia raportissa mukana olleista golfkentistä. Raportti sisältää siis myös pehmeämmän tulevaisuutta koskevan mittarin, jossa golfkenttien johdolta on kysytty mielipidettä tulevaisuuden odotuksista. (kts. KPMG Golf Benchmark 2015.)

### 3.4.3 Ruotsin golfliiton tutkimuksia ja raportteja

Ruotsin golfliitolla on käytössä GIT (Golfens IT-System) tietojärjestelmä, joka pitää yllä Ruotsin golfkenttien jäsenistön tietoja sekä golfkierrosten varausmääriä. Ruotsin golfliitto julkaisee vuosittain raportin, jossa käsitellään tilastotietoa rekisteröityneistä golfpelaajista. (kts. Ruotsin golfliitto 2017.) Seuraavaksi esitellään tämän tutkielman kannalta hyödyllisimmät kohdat Ruotsin golfliiton tuottamasta jäsentilastoraportista.

Samaan tapaan kuten KPMG, Ruotsin golfliitto on esittänyt jäsenmäärän kehityksen pylväsdiagrammin avulla. (Kuva 16) Pylväsdiagrammista voi-

daan nähdä, että viimeisimmän viiden vuoden ajalla jäsenmäärä on ollut kasvussa ja erityisesti viimeisimmän kahden vuoden aikana jäsenmäärä on kasvanut melko paljon (+14900). Vuonna 2017 jäsenmäärä kasvoi 4618 jäsenellä vuoteen 2016 verrattuna. Raportin mukaan Ruotsissa joka vuosi yli 50000 jäsentä eroaa jäsenyydestä ja golfin pariin tulee yli 50000 uutta jäsentä. Raportissa on jaoteltu uudet ja poistuneet jäsenet sekä iän että sukupuolen mukaan. Raportin avulla Ruotsin golfliitto pystyy siis huomaamaan minkä ikäisiä ihmisiä golf houkuttelee lajin pariin ja ovatko uudet jäsenet naisia vai miehiä. Erityisesti raportista voidaan huomata, minkä ikäiset ihmiset eivät aloita golfia, jolloin on mahdollista miettiä miten heidät saataisiin tutustutettua lajiin. Poistuvista jäsenten ikä on myös tärkeää informaatiota Ruotsin golfliitolle, koska sen perusteella voidaan päätellä miten tietyn ikäiset golfpelaajat pystyttäisiin pitämään golfin pelaamisen parissa. (kts. Ruotsin golfliitto 2017.)



Kuva 16 Ruotsin golfliiton jäsenmäärät vuosina 2013-2017 (mukailten Ruotsin golfliitto 2017)

Ruotsin golfliitto on selvittänyt myös golfpelaajien ikäjakauman, keski-ikä ja mediaani-ikä. Golfpelaajien keski-ikä Ruotsissa vuonna 2017 oli 49,3 vuotta (Kuva 17). Luku on kasvanut viiden vuoden takaisesta lukemasta (48,5 vuotta) melko paljon (+0,8 vuotta). Naispelaajien keski-ikä Ruotsissa on 53,6 kun taas miesten keski-ikä on 47,7. Kuten aikaisemmin kappaleessa 3.2.2 esitettiin, yritysten on tärkeää selvittää potentiaalisten asiakkaiden jakaumaa, joten ikätiedot ovat Ruotsin golfliitolle sekä golfkentille tärkeitä. Ikätietojen avulla voidaan huomata minkä ikäiset ihmiset ovat suurimmat ja

tärkeimmät golfkenttien asiakasryhmät sekä missä ikäluokissa olisi eniten potentiaalisia asiakkaita. (kts. Ruotsin golfliitto 2017.)

	2013	2014	2015	2016	2017
Golfpelaajat	453 421	453 812	455 770	463 952	468 570
Keski-ikä	48	49	49	49	49
Mediaani-ikä	50	50	51	51	51
Mediaani syntymävuosi	1963	1964	1964	1965	1966

Kuva 17 Ruotsin golfliiton jäsenten ikäkehitys (mukaillen Ruotsin golfliitto 2017)

Aivan kuten KPMG:n Itävallan golftoimialan raportissa myös Ruotsin golfliiton jäsentilastoraportissa on vertailtu markkinoiden kypsyyttä eri maantieteellisillä alueilla. Ruotsin golfliiton jäsentilastoraportissa on vertailtu kaikkien Ruotsin 290:en kunnan golfpelaajien määrää samojen alueiden väkiluvun määrään. Raportista voidaan esimerkiksi päätellä, että Ruotsin suurin golfin osallistumisprosentti on Vellingessä, jossa 17,3 prosenttia väkiluvusta pelaavat golfia. Samaan vertailuun ei ole kuitenkaan otettu mukaan golfin tarjontaa eli golfkenttien määrää. Tilaston perusteella ei voida siis tehdä johtopäätöstä, että kunnissa joissa osallistumisprosentti on hyvin pieni, olisi suurempaa potentiaalia, koska tilastosta ei selviä kuinka monta golfkenttää on kutakin kuntaa kohden. (kts. Ruotsin golfliitto 2017.)

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkielma suoritetaan laadullisin menetelmin. Laadullinen tutkimus on usein monimenetelmäistä ja se sisältää tulkinnallisen lähestymistavan tutkittavaan aiheeseen. (Denzin & Lincoln 1998) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selittää yksityiskohtia ja sen vuoksi otanta on usein pienempi kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Silverman 2005) Laadullisissa tutkimuksissa voidaan yhdistellä erilaisia empiirisiä materiaaleja kuten haastatteluja, havainnointia, elämäntarinoita ja henkilökohtaista kokemusta. Erilaisten menetelmien yhdistely auttaa tutkittavan ilmiön syvällisemmässä ymmärtämisessä. (Denzin & Lincoln 1998.)

Tämän tutkielman empiirisen osuuden ollessa hyvin käytännönläheinen tutkielmassa voidaan havaita konstruktiivisen tutkimusotteen piirteitä. Konstruktiivinen tutkimusote on metodi, joka tuottaa innovatiivisia konstruktioita, joilla pyritään ratkaisemaan todellisuuden ongelmia ja tällä tavoin tuottamaan kontribuutioita sille tieteenalalle, jossa sitä sovelletaan. Konstruktiot ovat muun muassa kaikki ihmisen luomat mallit, kaaviot, suunnitelmat, organisaatorakenteet, toimintastrategiat, kaupalliset tuotteet ja tietojärjestelmämallit. Konstruktiolle on tunnusomaista se, että ne keksitään ja kehitetään eli ne eivät ole löydettyjä. Myöskin kehittämällä jo olemassa olevasta poikkeava konstruktio, luodaan jotain aivan uudenlaista konstruktioita eli kehitetään uutta todellisuutta. (Lukka 2006.) Tässä tutkielmassa kehitetään golftoimialalle suorituskykymittaristo, jota voidaan pitää tutkielman konstruktiona.

Konstruktiivinen lähestymistapa korostaa kahdensuuntaisen kommunikation merkitystä tutkijan ja käytännön toimijoiden välillä, jossa tutkimuksen empiirinen osa sisältää intensiivistä tiimityöskentelyä, jonka tavoitteena on lähtötilanteen käytännön ongelmien ratkaiseminen. Lisäksi konstruktiivisen tutkimusotteelle on luonteenomaista tutkijan voimakas empiirinen interventio eli väliintulo, joka on vastakohta tyypilliselle tutkimuksen päämäärälle, jossa pyritään mahdollisimman vähäiseen empiiriseen interventioon. (Lukka 2006.)

Konstruktiivista tutkimusotetta voidaan pitää mielekkäänä lähestymistapana sekä tutkijan että kohdeorganisaation näkökulmasta. Konstruktiivinen tutkimusote mahdollistaa kohdeorganisaatiolle liikkeenjohdon ongelmien



huolellisen ja kriittisen analysoinnin sekä ongelmien ratkaisemisen. Konstruktiivisen tutkimusotteen avulla tutkija saa pääsyn mielenkiintoisiin tutkimuskohteisiin, joihin tutkija voi tuottaa selkeitä käytännön hyötyjä. Tutkija voi tuoda erityisesti teoreettista näkökulmaa ongelmanratkaisuprosessiin, joka on hyödyllistä, koska käytännön toimijoilla ei ole usein aikaa perehtyä ongelmien teoriataustaan. (Lukka 2006.)

Konstruktiivinen tutkimus on saanut kritiikkiä sen soveltavan ja normatiivisen luonteensa vuoksi ja sen on väitetty toisinaan olevan liian lähellä konsultointia, jotta sitä voitaisiin pitää tieteellisenä. Kuitenkin konstruktiivinen tutkimus tuo teoriakontribuution tutkittuun ilmiöön toisin kuin konsultoinnissa, jossa normaalisti ei ole teoriakykentää. Lisäksi konstruktiivinen tutkimuksen empiirinen pohjatyö on usein laajempaa ja syvempää kuin konsultoinnissa. (Lukka 2006.)

Tässä tutkielmassa voidaan havaita myös toimintatutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimuksen piirteitä ovat muutokseen pyrkiminen, käytäntöön suuntautuminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. (Kuula 1999) Aivan kuten konstruktiivinen tutkimus myös toimintatutkimuksen tavoitteena on käytännön hyödyt ja käyttökelpoinen tieto. Myös toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu aktiivisesti vaikuttamalla tutkimaansa toimintaan tehden tarkoituksellisen väliintulon. Toimintatutkijan ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä rakentuu hiljalleen tutkijan oman kokemuksen kautta. Toimintatutkija voi siis käyttää tutkimusmateriaalina omia kokemuksiaan tutkimusaineiston lisäksi. (Heikkinen 2006.) Toimintatutkimuksessa korostetaan tutkimuksen eri elementtien kuten tutkimustehtävän, teorianmuodostuksen, aineiston keruun ja aineiston analyysin prosessinomaista kehitystä tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi 1999.)

Toimintatutkimus esitetään usein prosessiksi, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan. Ensiksi suunnitellaan ja toteutetaan uusi toimintatapa. Sitten toteutusta havainnoidaan ja arvioidaan käytännön aikana ja tämän jälkeen käytännön kokemuksen pohjalta suunnitellaan entistä parempi toimintatapa. (Heikkinen 2006.) Lisäksi Grönforsin (1982) mukaan toimintatutkimuksen etuna perinteiseen kyselytutkimukseen verrattuna on, että tutkimus ja suunnittelu etenevät yhtä aikaa, jolloin tutkimuksen tuottamaa tulosta tai sovellusta voidaan arvioida heti ja vaiheittain.

Sekä toimintatutkimus että konstruktiivinen tutkimus edellyttävät molemmat perinpohjaista kohdeorganisaation prosessien ymmärtämistä, jotta aiotut muutokset voidaan toteuttaa onnistuneesti. Yhteistä näillä kahdella tutkimustavalla on myös pienet aineistokoot sekä etnografisten metodien kuten

havainnoinnin, haastatteluiden ja arkistojen analysoinnin hyödyntäminen. Erona näillä kahdella tutkimustavalla kuitenkin on se, että toimintatutkimus ei tähtää eksplisiittisten liikkeenjohdollisten konstruktoiden kehittämiseen. (Lukka 2006.) Tässä tutkielmassa voidaan siis havaita sekä toimintatutkimuksen että konstruktivisen tutkimuksen piirteitä mutta tutkielma on kuitenkin lähempänä konstruktivistista tutkimusta, koska tutkielman empiirisen osuuden tavoitteena on kehittää golftoimialalle uusi konstruktio, golfalan toimialamittaristo.

## 4.2 Tutkimusaineisto

Kuten aikaisemmin on todettu, suorituskyvyn mittariston kehittäminen on monivaiheinen prosessi. (kts. Jääskeläinen 2013; Simons 2001; Laitinen 1999) Siksi tutkimusaineistoa on kerättävä mittariston kehittämisprosessin edetessä, jolloin myös tutkimusaineistoa on monenlaista. Tämän tutkielman tutkimusaineistona käytettiin golfliiton asiantuntijan kanssa suoritettuja mittariston kehittämiseen liittyvää kanssakäymistä (keskustelut, puhelinkeskustelut, sähköpostiviestit), golftoimialan asiantuntijoiden haastatteluja sekä haastateltavien sähköpostilla annettuja kommentteja. Golfliiton asiantuntijan kanssa käydyt keskustelut tallennettiin tutkimuspäiväkirjaan tehtävillä muistiinpanoilla ja golftoimialan asiantuntijoiden haastattelut litteroitiin. Liitteessä yksi on esitelty tarkemmat tiedot haastateltavista henkilöistä sekä haastattelun ajankohdista ja haastatteluissa käsiteltävistä teemoista. Lisäksi aineistona käytettiin golfliiton jäsentilastot-raporttia (Golfliiton jäsentilastot 2017), FGMA:n taloudellisen tutkimuksen kysely- ja tunnuslukuanalyysipohjaa (kts. Liite 2; Liite3) sekä Asiakastieto Oy:n talousraporttia. (kts. Liite 3) Golfliiton jäsentilastot-raportti on saatu Aarni Nordqvistilta ja raportti on sittemmin julkaistu myös golfliiton internet-sivuilla ([www.golf.fi/jasentilastot](http://www.golf.fi/jasentilastot)). Taloudellisen tutkimuksen kysely- ja tunnuslukuanalyysipohja on puolestaan saatu tutkielman haastateltaviin kuuluvalta, FGMA:n hallituksen jäseneltä, Markku Ignatiukselta. Asiakastieto Oy:n raportti on ostettu Asiakastieto Oy:n verkkokaupasta. ([www.asiakastieto.fi](http://www.asiakastieto.fi))

Golftoimialan asiantuntijoiden haastattelut suoritettiin teemahaastatteluin. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on etukäteen määrätty. (Eskola & Vastamäki 2010) Teemahaastattelut mahdollistavat tutkittavan ilmiön syvällisen tarkastelun, sillä niiden avulla keskustelua voi jatkaa ja syventää tutkimusintressien sekä haastateltavien edellytysten ja kiinnostusten rajoissa. (Hirsjärvi & Hurme 1995) Teemahaastatteluissa ei ole

strukturoidulle haastattelulle tyypillistä kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä. Haastattelijan tehtävänä on kuitenkin varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teemat käydään läpi mutta teemojen järjestys tai laajuus voivat vaihdella eri haastatteluiden välillä. (Eskola & Vastamäki 2010.) Haastattelavien valinnassa on otettava huomioon joukon edustavuus. Tutkijan on siis pohdittava, minkälainen ryhmä kuvastaa parhaiten tutkimuksen ongelmanasettelua. (Hirsjärvi & Hurme 1995.)

Tutkielmassa haastateltiin kolmea golfalan asiantuntijaa. Haastattelut suoritettiin ryhmähaastatteluina, sillä golfliiton asiantuntija oli mukana kaikissa kolmessa haastattelussa ja osallistui keskusteluun tuoden toimeksiantajan, golfliiton, intressit mukaan haastatteluihin. Kaikki kolme haastateltavaa ovat golfkenttien toimitusjohtajia sekä FGMA:n hallituksen jäseniä. Jokainen haastateltava on työskennellyt pitkään golftoimialalla ja FGMA:n hallituksen jäsenenä he ovat edistämässä golfalan liiketoimintaa. Haastatelluilla on siis erittäin hyvä tuntemus golfkenttien johtamisesta ja golfalan liiketoiminnan kehittamisestä. Haastateltaville lähetettiin ennen haastattelua lyhyt johdanto tutkielman aiheesta ja haastattelun teemasta. Strukturoituja kysymyksiä haastattelussa ei käytetty, koska haastateltavilla on tutkijaa parempi tietämys käsiteltävästä aiheesta ja strukturoinnilla ei haluttu aiheuttaa sitä, että jokin tärkeä aihealue jäisi huomioimatta. Lisäksi golfliiton asiantuntijan ollessa mukana haastatteluissa, avointen kysymysten avulla pyrittiin edesauttamaan keskustelua myös haastateltavan ja golfliiton asiantuntijan välillä. Haastateltavilta pyydettiin sähköpostitse haastattelujen jälkeen kommentteja keskeneräiseen toimialamittaristoon, jonka jälkeen mittaristoa muokattiin kommenttien perusteella. Siten myös kyseiset haastateltavilta sähköpostitse saadut kommentit kuuluvat tutkielman tutkimusaineistoon.

### **4.3 Aineiston analysointi**

Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysissä aineistoa eritellään sekä tiivistetään ja aineistosta tunnistetaan yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Sisällönanalyysillä voidaan käsitellä eri dokumentteja ja aineistoja. Sisällönanalyysillä aineistosta nostetaan esille samaa tarkoittavia käsitteitä, jotka toistuvat useasti. Sen jälkeen useasti toistuneet, esimerkiksi sanat, ilmaukset tai käsitteet, voidaan yhdistää ja nimetä niiden sisältöä kuvaavalla nimellä. Tällä tavalla aineistoa saadaan tiivistettyä ja kategorisoitua. (Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysoinnin voidaan nähdä etenevän aineistonkeruun päättymisen jälkeen usein analyttisen ja synteettisen vaiheen kautta. Analyttisessä vaiheessa aineisto muokataan ensin analysoitavana muotoon esimerkiksi haastattelujen litteroinnilla. Sen jälkeen analyttisessä vaiheessa aineistoa tulkitaan eri teema-alueittain. Synteettisessä vaiheessa pyritään käsittelemään aineistoa kokonaisvaltaisesti ja karsimaan epäolennainen asia pois. (Kiviniemi 1999.) Samankaltaisesti Alvesson (2011) esittää, että analysointivaiheessa tuloksia tulee tulkita ja luokitella eri kategorioihin sekä tutkimusmateriaalia käyttää mahdollisimman luovasti, jotta tulokset saadaan esitettyä havainnollistavasti. Kiviniemi (1999) korostaa, että aineiston käsittelyä kannattaa tehdä jo tutkimusprosessin aikana, ei vasta sitten kun aineisto on kokonaan kerätty. Kiviniemen (1999) mukaan aineiston analyysi on myös suuntaa antavaa, jolloin tarkoituksena on tarkentaa tutkimustehtävää ja kohdistaa tutkimusta tarkoituksenmukaiseksi arvioituun suuntaan.

Tutkimusaineiston kategorisointia teemojen mukaan kutsutaan teemoitteluksi. Teemoittelun avulla tuodaan esiin, mitä jokaisesta teemasta on keskusteltu. Teemoittelussa tutkimusaineisto jaetaan osiin ja järjestellään eri teemoihin. Ensiksi aineisto voidaan jakaa esimerkiksi vastaajien taustatietojen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Eskola ja Suoranta (2000, 178) esittävät, että teemoittelu on hyödyllinen analysoinnin menetelmä, erityisesti käytännön ongelmien ratkaisemiseksi.

Tutkielman empiirisen osuuden ollessa hyvin prosessimainen tutkimusaineistoa käsitellään ja analysoidaan jo kehitysprosessin aikana. Tutkielmassa käytetään edellä mainittuja sisällönanalyysiä ja teemoittelua. Tutkimusaineiston sisällöstä tunnistetaan usein esille tulevia asioita, jonka avulla tulosten analysointi tehdään teemoittain.

## 5 GOLF TOIMIALANA

### 5.1 Golfin pelaaminen

Suomessa on 131 golfliiton jäsenseuraa ja laskutavasta riippuen noin 150 golfkenttää. Rekisteröityneitä golfin harrastajia Suomessa on noin 145 000. (Golfliitto 2017.) Suurin osa Suomen golfkentistä sijaitsee Etelä-Suomessa mutta tänä päivänä golfin pelaamiseen on hyvät mahdollisuudet myös Keski- ja Pohjois-Suomessa.

Golfin pelaaminen Suomessa edellyttää lähes kaikilla golfkentillä green cardia ja golfseuran jäsenyyttä. Green card on todiste riittävästä pelitaidosta sekä golfetiketin tuntemuksesta. Green cardin saa suorittamalla golfin alkeiskurssin. Golfseuran jäsenyyden saa puolestaan kun on suorittanut green cardin sekä maksanut jäsenmaksun johonkin Suomen Golfliiton jäsenseuraan.

Yleisimmät tavat, joilla golfia voi pelata Suomessa ovat

- Osakkeenomistamiseen perustuva pelaaminen. Osakkeenomistajaksi tullaan ostamalla jonkin golfyhtiön osake vapailta markkinoilta (kts. [golfpiste.com/porssi](http://golfpiste.com/porssi)). Osakkeenomistuksesta on maksettava vuosittain vastikemaksu, jota vastaan osakkeenomistaja saa pelioikeuden omistamaltaan kentältä. Pelioikeuden avulla voi pelata rajoittamattoman määrän kierroksia yhden kauden aikana yhtenä vuonna.
- Vuokrapelioikeudella pelaaminen. Tällöin osakkeenomistaja vuokraa pelioikeutensa eteenpäin, jollekin halukkaalle ostajalle yhdeksi kaudeksi kerrallaan. Vuokrapelioikeudella pelaamisen määrää on myös rajoittamatonta.
- Green fee-pelaaminen. Tällöin pelaaja maksaa jokaisesta pelaamastaan kierroksesta erikseen kertamaksun eli green feen.

Golfseuran jäsenyys, jonka jäsenmaksu maksetaan vuosittain, on edellytys golfin pelaamiselle lähes kaikilla Suomen golfkentillä. Suomessa on kuitenkin muutamia golfkenttiä joissa pelaaminen ei edellytetä green cardia eikä golfseuran jäsenyyttä. (kts. esim. Löfkulla Golf, Paloheinä Golf)

Golfkenttien ”omiksi pelaajiksi” kutsutaan yleisesti seuran jäseniä, osakkeenomistajia ja vuokrapelioikeudella pelaavia. ”Vieras pelaajiksi” kutsutaan puolestaan pelaajia, jotka pelaavat green fee maksuilla. Useimmiten golfia pelataan pääosin yhdellä kentällä joko golfosakkeella tai vuokrapelioikeudella ja käydään satunnaisesti pelaamalla muilla kentillä kertamaksuilla.

Golfia pelataan varaamalla pelaamiselle aika (lähtöaika) etukäteen golfkentältä tai internetissä toimivan ajanvarausjärjestelmän avulla. Varattua lähtöaikaa ennen pelaajan on käytävä ilmoittautumassa golfklubilla, että on saapunut paikalle ja lähtee pelaamaan. Lähtöajat ovat yleensä kymmenen minuutin välein ja varattavia aikoja on aikavälillä 8:00-18:00, riippuen golfkentästä. Yhdessä lähtöajassa voi pelata 1-4 pelaajaa. Golfkierroksella tarkoitetaan yhden pelaajan yhtä pelikertaa, joka kirjautuu ajanvarausjärjestelmään varatun lähdön sekä pelaajan vahvistuksen perusteella. Jos pelaaja peruuttaa ajanvarauksen tai ei saavu paikalle, varaus poistetaan, jolloin golfkierros ei kirjaudu ajanvarausjärjestelmään. Tässä tutkielmassa käytetään varatusta peliajasta ja sen vahvistamisesta termiä ”pelattu golfkierros” vaikka tosiasias-  
 ssa ei voida varmasti sanoa, että golfkierros on pelattu loppuun asti. Yksi golfkierros sisältää 18 reikää ja kokonaisen kierroksen pelaaminen kestää noin 4-5 tuntia. Golfkierroksia voi pelata myös niin sanottuina puolikkaina golfkierroksina jolloin pelataan vain yhdeksän reikää. Puolikkaiden golfkierrosten pelaaminen on yleistymässä etenkin työssäkäyvien keskuudessa, koska kokonaisen golfkierroksen pelaamiseen ei välttämättä löydy tarpeeksi aikaa. Myös vanhempien ihmisten keskuudessa on suosittua pelata fyysisesti kevyempiä puolikkaita golfkierroksia.

Golfkierrokset voivat rekisteröityä ajanvarausjärjestelmään myös kilpailukierroksena. Golfkilpailuja on olemassa monenlaisia. Ajanvarausjärjestelmiin kilpailukierroksiksi rekisteröityvät kaikki golfkentällä järjestetyt kilpailut esimerkiksi mahdolliset Suomen mestaruuskilpailut, seuran mestaruuskilpailut tai vaikka ”joulukinkkuscramble”, jossa pääpalkintona on joulukinkku. Suurin osa kilpailukierroksista eivät siis ole valtakunnallisen tason kilpailuja vaan kilpailukierroksiksi rekisteröityvät myös leikkimielisemmät seuran järjestämät kilpailut. Kesä-elokuussa kilpailuja järjestetään monilla golfkentillä lähes jokaisena viikkona.

## 5.2 Golfkenttien liiketoiminta

Tänä päivänä golfkenttien yleisin liiketoimintamalli on, että golfkentän omistaa, hoitaa ja ylläpitää erillinen golfosakeyhtiö, joka rahoittaa toimintansa mm. osakkeidensa vastikkeilla. Golfosakeyhtiön lisäksi golfkentällä on usein yhdistysmuotoinen golfseura, joka järjestää nuoriso-, valmennus- ja kilpailutoimintaa. Suurin osa golfkentistä on tämänkaltaisia yhdistelmiä sekä osakeyhtiöstä että yhdistysmuotoisesta seurasta. (Verohallinto.) Suomessa

on kuitenkin muutamia golfkenttiä, jotka toimivat pelkästään yhdistysmuotoisena seurana, jolloin seura omistaa golfkentän, vastaa kentän ylläpidosta ja järjestää kilpailu- sekä valmennustoimintaa. Yhdistysmuotoiset golfyhdistykset rahoittavat toimintansa liittymis-, jäsen – ja pelikausimaksuilla. Ennen 1980-lukua kaikki golfkentät Suomessa olivat yhdistysmuotoisia mutta golfin suosion kasvu johti erillisten kenttäyhtiöiden perustamiseen, koska golfkenttien rakentaminen piti rahoittaa myymällä osakkeita rakennettaville golfkentille. (Kallio 2010.)

Suomalaiset golfyhtiöt, muutamaa kenttää lukuun ottamatta, ovat voittoa tavoittelemattomia. Voittoa tavoittelemattomuus erottaa Suomen golfkentät valtaosasta muiden maiden golfkentistä. Muualla maailmassa kuten Pohjois-Amerikassa, golfkentät tavoittelevat voittoa aivan kuten mitkä tahansa muut voittoa tavoittelevat yritykset. Kuitenkin Pohjoismaissa kuten Ruotsissa on myös voittoa tavoittelemattomia osakeyhtiömuotoisia golfkenttiä. Suomen golfkenttien voittoa tavoittelemattomuus johtuu golfkenttien osakeyhtiörakenteesta, jossa suurin osa golfkentän tuloista syntyy golfosakkeiden vastikemaksuista. Golfosakkeen vastikemaksun vastineeksi osakas saa pelata golfia rajattoman määrän golfkauden aikana. Golfosakkeen ensisijainen tarkoitus ei ole siis tehdä taloudellista voittoa vaan tarkoituksena on päästä harrastamaan golfin pelaamista. Golfosakkeilla ei ole myöskään osingonmaksumahdollisuutta. Jos golfyhtiö tuottaa voittoa, se käytetään ensisijaisesti yhtiön aseman vahvistamiseen esimerkiksi investoimalla golfkentän hoitoon, jolloin golfkentän laatu paranee. (kts. esim. Peuramaa Golf, Helsingin Golfklubi) Vastikemaksujen lisäksi toinen golfyhtiöiden tulorahoituksen päälähde on vieraspelaajien kertamaksuista tulevat green fee –tuotot. Muita mahdollisia tulonlähteitä ovat mm. golfklubin yhteydessä oleva ravintola ja golfvarusteita myyvä pro-shop.

Green fee-tuotot ovat tärkeä tulonlähde golfyhtiöille ja voisi kuvitella, että golfyhtiö haluaisi houkutella mahdollisimman paljon vieraspelaajia pelaamaan kentälleen kertamaksuilla. Tällöin golfyhtiölle tulisi enemmän tuloja ja osakkaiden maksamaa vastikesumma voitaisiin mahdollisesti pienentää. Näin ei kuitenkaan ole, koska golfkentillä on rajallinen kapasiteetti golfin pelaamiselle. Jos greenfee-hinnat ovat alhaiset ja vieraspelaajia käy paljon pelaamassa kentällä, kenttä ruuhkautuu ja osakkaat eivät tällöin pääse pelaamaan silloin kun haluavat. Golfyhtiöiden on siis tasapainoteltava kahden päätulonlähteen vastiketuoitojen ja greenfee-tuottojen välillä, jotta osakkaat pysyvät tyytyväisinä ja jotta golfyhtiön taloudellinen jatkuvuus voidaan varmistaa.

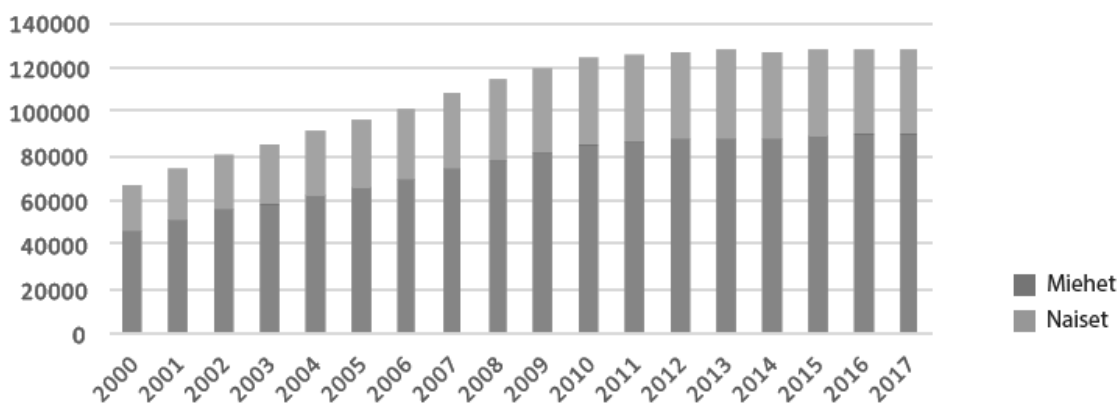
### 5.3 Suomen golfliiton jäsentilastot

Jotta seuraavassa luvussa voidaan muodostaa Suomen golfalan toimialamittaristo, on ensin muodostettava kuva, siitä minkälaista tietoa golftoimialalla on aikaisemmin kerätty. Tämän luvun on tarkoitus havainnollistaa golfpelaajiin liittyvää informaatiota, jota golfliitto kerää, analysoi ja hyödyntää päätöksenteossaan.

Suomen golfliitolla on käytössään verkkotietopalvelu, jonka pääasiallinen käyttötarkoitus on toimia golfliiton virallisena jäsen- ja kenttärekisterinä. Suomen golfliitto julkaisee vuosittain verkkotietopalvelun rekisterin tietojen avulla jäsentilastot-raportin, jossa käsitellään tilastotietoa Suomen rekisteröityneistä golfpelaajista. Verkkotietopalveluun golfkenttien johto syöttää tiedot oman golfseuransa jäsenistä sekä mahdollisista golfkenttiin liittyvistä muutoksista.

Jäsentilastot-raportissa on esitetty Suomen golfliiton jäsenmäärän kehitys vuodesta 2000 vuoteen 2017 asti. (Kuva 18) Jäsenmäärän kehitystä Suomen golfliitto voi verrata esimerkiksi aikaisemmin esiteltyyn Ruotsin golfliiton jäsenmäärän kehitykseen. (kts. Kuva 16). Raportissa on tarkasteltu jäsenmäärän kehitystä lisäksi jaotteleamalla jäsenet iän, sukupuolen ja asuinpaikan mukaan.

**Jäsenmäärän kehitys 2000-luvulla**



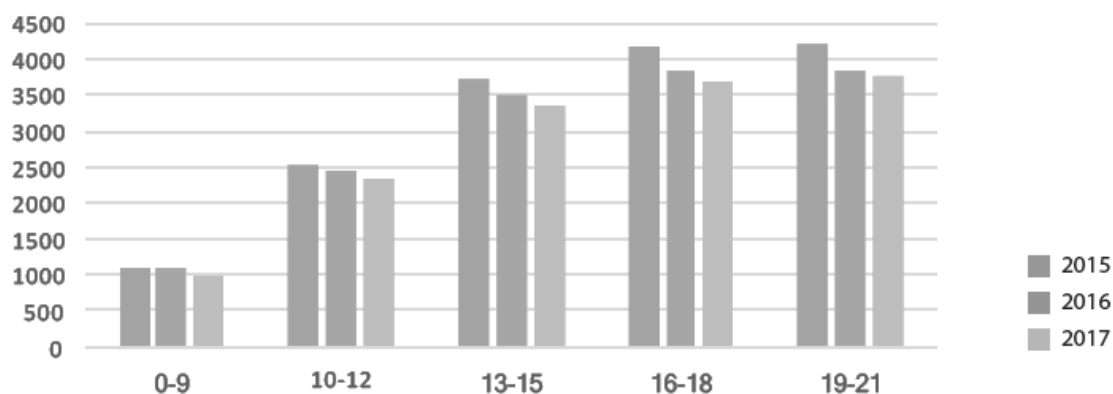
Kuva 18 Suomen golfliiton jäsenmäärät vuosina 2000-2017 (Suomen golfliitto 2017)

Golfliiton strategian painopistealueisiin kuuluvat juniori- ja naispelaajamäärien kasvattaminen. Samat painopistealueet painottuvat myös Jäsentilastot-raportissa, jossa naispelaajien ja junioripelaajien pelaajamääristä sekä



suhteellisista osuuksista on tarkasti tietoa. Esimerkiksi junioripelaajat on jaoteltu iän mukaan viiteen luokkaan (0-9v, 10-12v, 13-15v, 16-18v, 19-21v) ja jokaisen ikäluokan jäsenmäärän kehitystä on kuvattu pylväsdiagrammilla. (Kuva 19)

**Junioreiden jäsenmäärän kehitys ikäryhmittäin**



Kuva 19 Golfliiton juniorijäsenten ikäkehitys (Suomen golfliitto 2017)

Aivan kuten Ruotsin golfliitto myös Suomen golfliitto on analysoinut jäsenpelaajiensa ikäjakaumaa. Raportissa on havainnollistettu tarkasti minkä ikäisiä golfpelaajia Suomessa on ja kuinka paljon mihinkin ikäluokkaan kuuluu pelaajia. Uusia ja palaavia golfliiton jäseniä oli vuonna 2017 yhteensä 14952. Uudet jäsenet on luokiteltu myös iän ja sukupuolen mukaan. Uusien jäsenten analysoinnin avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä esimerkiksi siitä, että minkä ikäisiä pelaajia golf houkuttelee lajin pariin ja minkä ikäisten pelaajien tuominen lajin pariin on haasteellista. Poistuneet jäsenet on tilastoitu samalla tavalla kuin uudet jäsenet.

Uusien jäsenten tilasto ei kerro sitä milloin uudet jäsenet ovat aloittaneet golfin peluun. Jäsentilastoon tulee uuden jäsenen merkintä siinä vaiheessa, kun jäsenmaksu maksetaan golfkentälle, joten niin sanottu uusi golfliiton jäsen voi olla myös useamman vuoden taukoa pitänyt, palaava, golfpelaaja. Siksi Jäsentilastot-raportissa on tieto myös Green Card-suoritusten määrästä. Card suoritusten määrä osoittaa siis sen, että kuinka paljon uusia pelaajia on liittynyt lajin pariin. Luku ei puolestaan kerro sitä, että onko kurssin käynyt pelaaja ostanut jäsenyyden ja jatkanut aktiivisesti golfin pelaamista kurssin jälkeen jäsenyyttä vaativalla golfkentällä. Green Card tilastot perustuvat 95 golfseuran verkkotietopalveluun antamiin tietoihin. Golfliiton jäsenseurojen määrän ollessa 131, Green Card tilastot eivät kata koko toimialan tilastoa.

Jäsentilastot-raportin yhteydessä on esitetty tilasto myös golfkierrosten kierrosmääräkehityksestä vuosilta 2014-2017. (Kuva 20) Kierrosmäärät on jaoteltu lähtöaikavarauksiin ja kilpailukierroksiin. Jokaiselle vuodelle on laskettu myös muutosprosentti, joka kuvaa kierrosmäärien kehitystä eri vuosina. Kilpailukierrokset on kerätty Suomen golfkenttien toiminnanohjaus- ja ajanvarausjärjestelmien Nexgolfin ja Golfboxin hallinnoijilta.

Kierrosmäärien kehitys 2014-2017							
	2014	2015	muutos 14/15	2016	muutos 15/16	2017	muutos 16/17
Lähtöaikavaraukset	2 571 329	2 645 514	2,9 %	2 530 435	- 4,3 %	2 321 095	- 8,3 %
Kilpailukierrokset	367 666	373 693	1,6 %	363 021	- 2,9 %	352 380	- 2,9 %
<b>Yhteensä</b>	<b>2 938 995</b>	<b>3 019 207</b>	<b>2,7 %</b>	<b>2 893 456</b>	<b>- 4,2 %</b>	<b>2 673 475</b>	<b>- 7,6 %</b>

Kuva 20 Golfkierrosten kierrosmäärien kehitys 2014-2017 (Suomen golfliitto 2017)

## 5.4 FGMA ja taloudellinen tutkimus

FGMA eli Finnish Golf Managers Association on golfjohtajien henkilöyhdistys, jonka jäseninä ovat lähes kaikki Suomen golfkenttien toimitus- ja toiminnanjohtajat ja osa kenttämestareista<sup>3</sup> sekä palvelu- ja toimistopääliköistä. FGMA tarjoaa jäsenilleen mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen ja avoimeen tiedonvaihtoon, jonka avulla sekä kenttäyhteisöt että koko toimiala hyötyvät avainhenkilöidensä kasvavasta kapasiteetista. (FGMA 2017.)

FGMA suorittaa vuosittain Suomen golfkentille taloudellisen tutkimuksen. Taloudellista tutkimusta on suoritettu jo vuodesta 1990 lähtien ja siinä kysytään internetissä tehtävän kyselyn avulla tietoja golfkenttien taloudellisista sekä toiminnallisista luvuista. Taloudellinen tutkimus lähetetään jokaiselle Suomen golfkentälle kerran vuodessa. Tietojen täyttäminen suoritetaan Nexgolf-ajanvaraus ja toiminnanohjausjärjestelmää käyttäen. Nexgolf on käytössä noin 80%:lla suomalaisista golfkentistä. Niillä kentille, joilla Nexgolf ei ole käytössä on luotu erilliset tunnukset Nexgolfin, jonne tiedot voidaan käydä täyttämässä. Taloudellisen tutkimuksen kyselyssä kysytään golfkentiltä hyvin yksityiskohtaisia asioita liittyen muun muassa golfkent-

<sup>3</sup> Kenttämestari on henkilö, joka vastaa golfkentän hoidosta eli golfkentän laadusta.

tien tuottoeriin, kulueriin, jäsenmääriin ja kierrosmääriin. (kts. Liite 2) Näiden kerättyjen tietojen avulla tehdään jokaiselle golfkentälle tunnuslukuanalyysi, joka sisältää mittareita muun muassa toiminnan laajuudesta, maksuvalmiudesta ja tuotoista. Näiden mittareiden avulla golfkentät voivat vertailla oman toimintansa suorituskykyä ja historiallista kehitystä. Lisäksi kaikki kyselyyn vastanneet saavat vertailukohteeseen kilpailevien golfkenttien tunnuslukuja, joita golfkentät voivat vertailla omiin tunnuslukuihin. (kts. Liite 3)

## **6 SUORITUSKYKYMITTARISTON MUODOSTAMINEN SUOMEN GOLF-TOIMIALALLE**

### **6.1 Suorituskykymittariston muodostamisen prosessi**

Tutkielman empiirisessä osassa muodostetaan suorituskykymittaristo Suomen golftoimialalle. Mittareiden valinnat pohjautuvat teoriaosassa läpikäytyyn kirjallisuuteen, golfkenttäyhtiöiden toimitusjohtajien näkemyksiin, golfliiton asiantuntijan näkemykseen sekä tutkielman laatijan tuntemukseen golftoimialasta.

Toimialamittariston rakentamisessa noudatettiin mukaillen Pekkolan (2013) prosessimallia. (Kuva 21) Aluksi suoritettiin lähtötilanteen kartoitus haastatteleamalla kolmen suomalaisen golfkentän toimitusjohtajaa sekä keskustelemalla golfliiton asiantuntijan kanssa. Lähtötilanteen selvittämisen avulla selvitettiin, minkälaista tietoa golftoimialalta on aikaisemmin kerätty, miten olemassa olevaa tietoa hyödynnetään ja mitä haasteita tai heikkouksia tiedonkeruussa on tällä hetkellä. Toimeksiantajan keskusteluiden ja toimitusjohtajien haastatteluiden avulla keskusteltiin myös siitä, mitä golftoimialalta olisi hyödyllistä mitata ja minkälaista tietoa golfalan toimialamittariston tulisi sisältää.

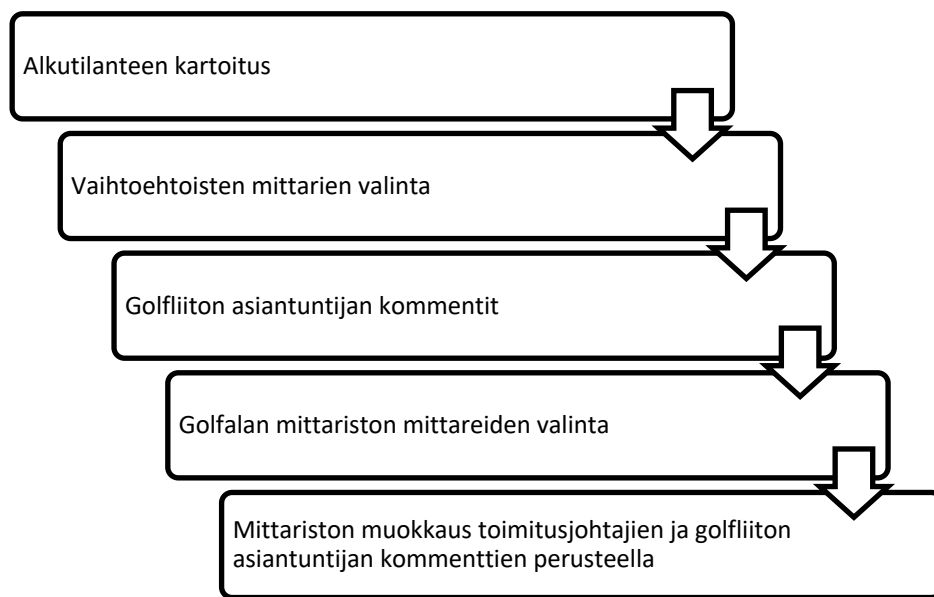
Seuraavaksi tutkielman laatija keräsi ja kehitti vaihtoehtoiset suorituskykymittarit Suomen golftoimialalle hyödyntäen aikaisempaa kirjallisuutta, golfliiton asiantuntijan kanssa käytyjä keskusteluja, haastattelumateriaalia sekä kirjallista tutkimusaineistoa. Vaihtoehtoisten mittareiden valinnassa pyrittiin ottamaan huomioon mahdollisimman laajalti eri mittausnäkökulmia ja mittauskohteita.

Lönnqvist ym. (2010, 122) esittävät, että mittareiden kehittämisessä määrä ei korvaa laatua vaan pienempi joukko hyviä mittareita auttaa paljon todennäköisemmin löytämään toiminnan kannalta olennaisen tiedon. Jääskeläisen ym. (2013, 31) mukaan ideariihen pohjalta voidaan määritellä ensiksi joukko mittareita, jonka jälkeen hahmotellaan niistä keskeisimmät mittarit. Tämän tutkielman ideariihenä voidaan pitää golfkenttien toimitusjohtajien haastatteluja. Ideariihien avulla määriteltiin joukko mittareita eli vaihtoehtoiset mittarit.

Vaihtoehtoiisiin mittareihin pyydettiin kommentit golfliiton asiantuntijalta ja tämän jälkeen tutkija suoritti keskeisimpien mittareiden valinnan vaihtoehtoisten mittareiden joukosta. Suojasen (2014) mukaan tutkimukseen osallistuville on tärkeää antaa mahdollisuus kommentoida tutkimuksen tuloksia.

Siispä haastateltavilta ja golfliiton asiantuntijalta pyydettiin kommentit valittuihin keskeisimpiin mittareihin, joiden perusteella mittaristoa vielä muokattiin.

Valmiita prosessimalleja ei kannata soveltaa suoraan sellaisenaan, koska ne ovat yksinkertaistettuja. Prosessimalleista kannattaa valita vain ne asiat, jotka tuntuvat sopivan yrityksen tilanteeseen. (Kujansivu ym. 2007, 93.) Siispä tässä tutkielmassa ei käytetty Pekkolan (2013) prosessimallia suoraan vaan siitä sovellettiin vain tämän tutkimuksen kannalta hyödyllisiä asioita. Pekkolan (2013) prosessimallissa havainnollistettiin mittariston kehitysprosessia kolmella vaiheella, jotka olivat suunnittelu, kehityssessiot ja palaute. Tässä tutkielmassa käytettiin kaikkia näitä kolmea vaihetta mutta vaiheet jaettiin tarkemmin edellä mainittuihin viiteen vaiheeseen. Lisäksi tässä tutkielmassa käytetty prosessimalli eroaa Pekkolan (2013) prosessimallista siten, että tämän tutkielman aikana suorituskykymittaristoa ei otettu käyttöön, joten palautteenanto suoritettiin jo ennen mittariston käyttöönottoa.



Kuva 21 Toimialamittariston rakentamisprosessi (mukaillen Pekkola 2013)

## 6.2 Alkutilanne

### 6.2.1 *Kokemuksia golftoimialan suorituskyvyn mittaamisesta*

Suomen golftoimialalla kerätään paljon tärkeää tietoa muun muassa golfkenttien taloudellisesta suoriutumisesta, golfkenttien toiminnallisesta suoriutumisesta, golfkenttien laadusta, golfpelaajien määrästä ja golfin pelaamisen määrästä. Yksi parhaista tämänhetkisistä tiedonkeruun työkaluista on kaikkien haastateltujen toimitusjohtajien mukaan FGMA:n suorittama taloudellinen tutkimus. Golfkenttien toimitusjohtajien mukaan taloudellinen tutkimus tuottaa hyödyllistä informaatiota oman golfkentän luvuista mutta todellisenä hyötynä toimitusjohtajat pitivät sitä, että taloudellisen tutkimuksen avulla oman golfkentän tunnuslukuja voidaan vertailla kilpailevien golfkenttien tunnuslukuihin. Taloudellisen tutkimuksen heikkoudeksi koettiin tutkimuskyselyn heikko vastausprosentti. Gumböle Golf:n toimitusjohtajan ja FGMA:ssa taloudellisesta tutkimuksesta vastaavan Markku Ignatiuksen mukaan parhaina vuosina taloudellisen tutkimuksen vastausprosentti on ollut yli 50 prosenttia mutta viime vuosina taloudelliseen tutkimukseen on saatu vastauksia vain alle 25 prosenttia. Koko toimialan tilannetta ja kehitystä kattavia tietoja ei ole siis pystytty taloudellisen tutkimuksen avulla keräämään ainakaan viime vuosina.

Kaikkien kolmen haastattelun (Ignatius, Meriläinen, Palmunen) perusteella taloudellisen tutkimuksen tuloksia pidetään hyödyllisinä ja tarpeellisinä mutta sen hyödynnettävyys on heikentynyt huonosta vastausprosentista johtuvan huonon vertailtavuuden vuoksi. Kun golfkentän toimitusjohtaja vastaa taloudellisen tutkimuksen kyselyyn, saa hän vastineeksi tiedot kolmelta haluamaltaan golfkentältä. Ignatiuksen mukaan taloudellista tutkimuksen hyödyntäminen olisi huomattavasti parempaa, jos tunnuslukuja voisi verrata omaa kenttää lähellä toimiviin golfkenttiin. Jos golfkenttää lähellä olevat muut golfkentät eivät vastaa kyselyyn, ei vertailu ole mielekästä jos vertailutietoja on mahdollista saada ainoastaan kaukana olevilta golfkentiltä.

Ignatiuksen mukaan kyselyn teettäminen golfkenttien johtajille ei ole mielekästä. Kyselyjen täyttäminen koetaan raskaana ja tylsänä. Taloudellisen tutkimuksen kyselyn täyttäminen on vienyt vastaajilta aikaa jopa useamman tunnin. Toisaalta Meriläisen mukaan kyselyn täyttämiseen ei mene paljoa aikaa, kun sen on täyttänyt useampana vuotena ja kyselyn täyttämiseen on vuosien saatossa syntynyt omat toimivat käytännöt. Palmusen mukaan taloudellisen tutkimuksen ongelmana ei ole niinkään se, että kyselyn täyttäminen

veisi liikaa aikaa. Hänen mukaansa useampi golfkentän johtaja täyttäisi kyselyn mielellään, jos kokisi siitä saavan tarpeeksi suuren hyödyn.

Sekä Palmunen että Ignatius mainitsivat, että taloudellisen tutkimuksen tiedot ovat historiallisia eivätkä siten kuvasta parhaalla mahdollisella tavalla nykytilannetta. Osa taloudellisen tutkimuksen tiedoista saadaan golfyhtiöiden tilinpäätöksistä. Tämä tarkoittaa sitä, että taloudellisen tutkimuksen tietoja voidaan analysoida ja muuntaa hyödynnettävään muotoon vasta tilinpäätösten jälkeen loppukeväästä tai vasta kesällä. Tässä tulee lisäksi ongelmaksi golfin kausiluonteisuus. Ignatiuksen mukaan:

*”Golfkausi on kiireisimmillään loppukeväästä ja kesäkuukausina, jolloin golfkenttien johtajilla on vähiten aikaresursseja ja taloudellisen tutkimuksen täyttäminen saattaa jäädä tekemättä. Sitten kun tietojen täyttämiseksi olisi taas syksyllä aikaa, niin edellisen vuoden tietojen täyttäminen voi tuntua melko kaukaiselta kun nykyinen kausi lähenee jo loppuaan.”*

Toimitusjohtajien kommentteista voidaan päätellä, että taloudellisesta tutkimuksesta voitaisiin hyötyä paljonkin mutta sen vastausprosenttia tulisi parantaa. Vastaajia voitaisiin saada enemmän, jos taloudellisen tutkimuksen tietojen hyödynnettävyyttä tuotaisiin paremmin esille ja tietojen täyttämisestä tehtäisiin helpompaa ja nopeampaa.

Taloudellisen tutkimuksen tunnuslukuja voidaan hyödyntää tässä tutkielmassa kehitettävässä toimialamittaristossa. Taloudellisen tutkimuksen tunnusluvut ovat suunniteltu erityisesti yksittäisille golfkentille, jotta golfkentät voivat seurata omien lukujen kehitystään ja verrata niitä kilpailijoiden tunnuslukuihin. Kuitenkin yhdistämällä kaikkien golfkenttien tunnuslukujen tuloksia yhteen saadaan muodostettua toimialakohtaisia keskiarvoja, jotka kuvaavat yksittäisen kentän sijaan koko toimialan tilannetta ja kehitystä.

### **6.2.2 Toimialamittariston ominaisuudet**

Golfliiton asiantuntijan kanssa käytyjen keskustelujen sekä golfkenttien toimitusjohtajien haastatteluiden perusteella toimialamittaristolle voitiin tunnistaa ominaisuuksia, joita toimialamittariston mittareiden kehittämisessä tulisi tavoitella. Tavoiteltavia ominaisuuksia tunnistettiin sekä yksittäisille mittareille että mittaristolle kokonaisuutena.

Mittareiden tulisi olla:

- Valideja
- Ajallisesti vertailukelpoisia

- Dynaamisia

Mittariston tulisi olla:

- Selkeä
- Päätöksentekoa hyödyttävä
- Kattava

Tutkimusmateriaalin avulla, esitetyissä mittareiden ja mittariston tavoiteltavissa ominaisuuksissa voidaan havaita samankaltaisuutta suorituskyvyn mittaamisen teorian kanssa. Seuraavaksi esitellään tarkemmin mitä mittareiden tavoiteltavat ominaisuudet tarkoittavat tässä tutkielmassa ja miten yhtäläisyyksiä niissä on aikaisempaan kirjallisuuteen nähden.

Hyvä mittari mittaa sitä mitä sen on tarkoitus mitata eli mittari on validi. (Partanen 2007, 280) Tässä tutkielmassa kehitetään golftoimialan tilannetta ja kehitystä kuvaavaa mittaristoa. Voidaan siis sanoa, että golfalan toimialamittariston mittareiden validiteetti on sitä parempi mitä tarkemmin mittarit kuvaavat golftoimialan tilannetta ja kehitystä.

Partasen (2007, 280-281) mukaan hyvän mittarin tulisi mahdollistaa sekä jatkuvan kehittymisen seuranta että ympäristön muutosten tunnistaminen. Jotta golfalan toimialamittariston mittareiden kehitystä voidaan seurata, ovat mittareiden tulokset oltava sellaisessa muodossa, että niitä voidaan ajallisesti vertailla. Toimialamittariston mittareiden tietoja on ensisijaisesti tarkoitus kerätä ja tilastoida vuosittain. Lyhyemmän aikavälin tietojen kerääminen ei ole kuitenkaan poissuljettua. Vuosittainen mittariston mittareiden tiedonkeruu on tarkoitus suorittaa vuosittain kalenterivuoden lopussa. On kuitenkin huomioitava, että mittariston eri mittareiden tietojen kerääminen on mahdollista eri aikoina, riippuen mittarista. Mittareiden tiedonkeruun aikajännettä on pohdittu tarkemmin kappaleessa 6.6.

Hyvän mittarin tulisi olla herkkä muutoksille. (Partanen 2007, 281) Mittareiden muutosherkkyyttä kuvaa Palmusen haastattelussa esille tuoma mittareiden dynaamisuus. Mittarit tulisi valita niin, että niiden luvut muuttuisivat eivätkä pysyisi vuodesta toiseen samoina. Toisin sanoen golftoimialalla tapahtuvien muutosten tulisi näkyä myös toimialamittariston mittareiden tuloksissa.

Hyvä mittari on myös mahdollisimman yksinkertainen, helppokäyttöinen ja selkeä. (kts. Franco & Bourne 2003, 706; Järvinen ym. 2002, 12) Tämä tuli esille myös haastatteluissa. Palmunen otti esille, että mittaristo ei saisi sisältää liikaa informaatiota vaan mittaristosta tulisi nähdä nopealla silmäyksellä tärkeimmät golftoimialaa kuvaavat luvut. Mittaristoon tulisi siis valita sopiva määrä mittareita, jotta informaatiota ei olisi liikaa ja selkeyden vaatimus tulisi täytettyä.



Mittarin relevanssilla tarkoitetaan sen tuottaman tiedon olennaisuutta päätöksenteolle. Mittari on relevantti, jos sillä on merkitystä tehtävään päätökseen. (Laitinen 2003.) Myös haastatteluissa tuli esille, että golfalan mittariston tulisi olla hyödyllinen. Ignatius esitti, että on paljon asioita golftoimialalta, joita olisi mielenkiintoista mitata mutta toimialamittariston mittareiden valinnassa on erityisesti keskityttävä siihen, että onko mittareista tosiasiassa hyötyä päätöksentekoon.

Tiedon hyödyntäminen päätöksentekotilanteessa ei edellytä, että tiedon kattavuus olisi täydellistä. Täydellinen kattavuus ei välttämättä tuota niin paljoa lisäarvoa päätöksentekijälle, että sen kustannukset olisivat perusteltuja. (Laitinen 2003, 155-157.) Haastatteluissa sekä golfliiton asiantuntijan kanssa käydyissä keskusteluissa tuli useasti esille, että täydellisen kattavuuden tavoittelu ei ole kaikissa mittauskohteissa mahdollista eikä edes järkevää. Jotta johtopäätöksiä golftoimialan tilanteesta voidaan tehdä, on kuitenkin pyrittävä keräämään mahdollisimman kattavia tietoja golftoimialan tilanteesta.

Tiedonkeruutapaa, jolla tiedot kerätään toimialamittaristoa varten, on oltava mahdollisimman tehokas, jotta kattavia tietoja voidaan saada. Ignatius selventää ajatusta miksi tiedonkeruutapaa on tärkeä toimialamittaristoa toteutettaessa:

*”Aina kun tiedonkeruussa on jokin välikäsi, esimerkiksi taloudellisessa tutkimuksessa ihminen on välikätenä täyttämässä tietoja, niin tietojen saatavuus heikkenee. Siksi toimialamittariston tietojen keruussa tulisi välttää kyselyn suorittamista ja keskittyä mahdollisimman paljon tietojärjestelmien hyödyntämiseen. Ihannetilanteessa kaikki toimialamittaristoon tuleva tieto tulisi suoraan järjestelmistä, jolloin tieto olisi ajankohtaista ja tiedonhaku vaivatonta.”*

Nordqvistin mukaan golfalalta kerättäviä tietoja voitaisiin hyödyntää käyttämällä Big Data-analytiikkaa. Ruotsin golfliitolla on käytössään Big Datan analysointityökalu QlikView, jonka avulla voidaan analysoida muun muassa golfpelaajamääriä sekä golfkierrosten määriä. Myös Tanskan golfliitolla on meneillään projekti, jossa kerätään yhteen tietovarastoon tietoa eri tietokannoista, jonka jälkeen kerättyä tietoa on tarkoitus analysoida. Big Datan analysointityökalut vaativat kuitenkin merkittävät investoinnit, jonka takia ensin on tärkeätä selvittää mitä tietoa golftoimialalta olisi hyödyllistä kerätä.

On todennäköistä, että kaikkea toimialamittaristoon tarvittavaa tietoa ei pystytäkään keräämään, ainakaan aluksi, ainoastaan tietojärjestelmiä hyödyntäen.

Kaikissa haastatteluissa ja golfliiton asiantuntijan kanssa käydyissä keskusteluissa tuli esille, että golfalan toimialamittariston tiedonkeruuta voitaisiin toteuttaa proaktiivisena. Edellä esitetyssä FGMA:n taloudellisessa tutkimuksessa tiedon saaminen on ollut riippuvaista golfkenttien toimitusjohtajista ja siitä, kuinka aktiivisesti he vastaavat lähetettyyn kyselyyn. Koska tiedon kerääminen toimitusjohtajilta pelkän kyselyn avulla on koettu vaikeaksi, voitaisiin tiedon keruuta suorittaa esimerkiksi soittamalla toimitusjohtajille. Tai ensin voitaisiin lähettää kysely toimitusjohtajille ja niille joilta ei ole saatu vastauksia tiettyyn päivämäärään mennessä, voitaisiin kysyä tiedot puhelimitse.

Suorituskyvyn mittaaminen on jatkuva prosessi (kts. Neely ym. 2000; Laitinen 1999), jossa suorituskyvyn mittaristoa on päivitettävä myös suunnitteluvaiheen jälkeen. Tässä tutkielmassa kehitettävää mittaristoa ei oteta tämän tutkielman aikana käyttöön. On siis huomioitava, että mittariston mittareiden käytännön toimivuutta pystytään arvioimaan vasta kun mittaristo on otettu käyttöön.

## 6.3 Vaihtoehtoiset mittarit

### 6.3.1 Yleistä vaihtoehtoisista mittareista

Seuraavissa alaluvuissa esitellään vaihtoehtoiset mittarit golfkenttien toimialamittaristoa varten. Lönnqvistin ym. (2010, 122) mukaan suorituskyvyn mittareita tulisi valita eri näkökulmista, eikä ainoastaan taloudellisesta näkökulmasta. Vaihtoehtoisia mittareita on valittu mahdollisimman laajalti eri näkökulmista. Mitattavia kohteita voitiin tunnistaa kolmesta eri teemasta: pelaajista, pelaamisesta ja taloudesta. Myös muita mitattavia kohteita tuli esille, joita ei edellä mainittuihin teemoihin voinut kategorisoida, joten niitä kutsutaan ”muut mittarit”-nimellä.

Haastatteluiden sekä golfliiton asiantuntijan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella asiakastyytyväisyyden ja golfkenttien laadun mittaaminen koettiin tärkeiksi golftoimialan tekijöiksi mutta ne päätettiin jättää toimialamittariston ulkopuolelle. Golfkenttien laadun mittaaminen koettiin liian subjektiiviseksi, jolloin luotettavan mittaustiedon kerääminen olisi haasteellista. Asiakastyytyväisyyden osalta golftoimialalla on jo olemassa ”Pelaaja

Ensin”-työkalu, joka mittaa golfkenttien asiakastyytyväisyyttä. Lisäksi asiakastyytyväisyys koettiin kokonaan erilliseksi kokonaisuudeksi, jota ei voida toimialan kehitystä kuvaavaan mittaristoon sisällyttää.

Vaihtoehtoiset mittarit on esitetty neljässä edellä mainittujen teemojen mukaisissa taulukoissa. Jokaisessa taulukossa on esitetty vasemmalla mittarin nimi ja oikealla laskentakaava. Vaihtoehtoisten mittareiden joukossa on mittareita, joihin mittaustietoa on olemassa ja sitä kerätään vuosittain. Sen lisäksi vaihtoehtoisten mittareiden joukossa on mittareita, joista ei ole kerätty tietoa ja joiden kerääminen vaatisi esimerkiksi tietojärjestelmien kehittämistä tai kyselyn teettämistä golfkentille. Mittaustiedon saatavuutta on pohdittu jokaisen neljän mittaritaulukon yhteydessä.

Vaihtoehtoisia mittareita on tarkoituksella tuotu esille useita, jotta voidaan valita suuresta mittarijoukosta, mittariston tarkoitusta parhaiten palvelevat mittarit. Tulevaisuudessa käyttöönoton jälkeen mittaristoa on myös päivitettävä ja muokattava. (kts. Ukko 2007; Lönnqvist & Mettänen 2003) Siten vaihtoehtoiset mittarit toimivat myös niin sanottuna mittarivarastona mittariston hallinnoijalle, golfliitolle. Joitakin vaihtoehtoisia mittareita voidaan siis tulevaisuudessa hyödyntää golfalan tilanteen mittaamisessa vaikka ne eivät tulisi valituksi tämän tutkielman golfalan toimialamittaristoon.

Tämän alaluvun tarkoitus on siis avata vaihtoehtoisten mittareiden käyttöperiaatteita. Varsinainen mittareiden arviointi ja mittareiden valinta golfalan toimialamittaristoon suoritetaan luvuissa 6.4, 6.5 ja 6.6.

### **6.3.2 Golfpelaajiin liittyvät mittarit**

Golfpelaajien määrää Suomessa voidaan mitata suomen golfliiton rekisteröityneiden jäsenien määrällä, koska lähes kaikilla Suomen golfkentillä pelaaminen vaatii golfliiton jäsenyyden. Golfliiton jäsenrekisterissä ovat ne pelaajat, jotka ovat maksaneet vuosittaisen jäsenmaksunsa. Vuosittaista jäsenmaksua ei ole pakko maksaa, jos ei aio kyseisen golfkauden aikana pelata. Tämä tarkoittaa sitä, että golfliiton jäsenrekisterissä olevalla pelaajalla on todennäköisesti ainakin aikomus pelata golfia kyseisen vuoden aikana, joten jäsenrekisterissä olevia pelaajia voidaan pitää aktiivisina pelaajina.

Golfin pelaajiin liittyvät vaihtoehtoiset mittarit ovat esitetty alla. (Taulukko 1) Jäsenmäärän kehitystä voidaan vertailla mittarin 1 historiallisten tulosten avulla. Sen lisäksi että koko toimialan kehitystä voidaan mitata golfliiton jäsenpelaajien määrän kehityksellä myös yksittäiset golfkentät voivat

verrata omaa jäsenmäärän kehitystään koko toimialan jäsenmäärän kehitykseen.

Taulukko 1 Vaihtoehtoiset golfin pelaajiin liittyvät mittarit

1. Golfpelaajien määrä Suomessa	Golfliiton jäsenpelaajien lkm
2. Miespelaajien määrä	Miespelaajien lkm
3. Miespelaajien suhteellinen osuus (%)	$(\text{Miespuoliset jäsenet} / \text{Jäsenet yhteensä}) \times 100$
4. Naispelaajien määrä	Naispelaajien lkm
5. Naispelaajien suhteellinen osuus (%)	$(\text{Naispuoliset jäsenet} / \text{Jäsenet yhteensä}) \times 100$
6. Junioripelaajien määrä	Junioripelaajien lkm
7. Junioripelaajien suhteellinen osuus (%)	$(\text{Juniorijäsenet} / \text{Jäsenet yhteensä}) \times 100$
8. Green Card suoritusten määrä	Green Card suoritusten lkm
9. Jäsenten keski-ikä	Golfliiton jäsenpelaajien yhteenlasketut iät / pelaajien lkm
10. Osakkeenomistajien keski-ikä	Osakkeenomistajien iät / osakkeenomistajien lkm

Mittareissa 2-5 golfliiton jäsenmäärää on jaoteltu mies- ja naispelaajien mukaan sekä näiden suhteellisiin osuuksiin. Mittarit 6-7 mittaavat junioripelaajien määrää sekä junioreiden suhteellista osuutta kaikista golfpelaajista. Kuten edellä on mainittu, niin golfin aloittaminen edellyttää Green Card-suoritusta. Siten mittarilla 8, Green Card-suoritusten määrällä, voidaan mitata uusien golfpelaajien määrää.

Mittari 9, jäsenten keski-ikä, on mielenkiintoinen informaatio kaikille golfista kiinnostuneille, koska se kertoo kaikkien Suomessa pelaavien golfpelaajien keskimääräisen iän. Mittarilla 10, osakkeenomistajien keski-ikää mittaamalla voidaan mitata puolestaan golfkenttien omistajien ikäkehitystä. Meriläinen avaa osakkeenomistajien keski-ikä mittaamisen tarkoituksenmukaisuutta:

*”Minun mielestä golfyhtiöissä on oleellinen tieto, että millä tahdilla omistajakunta vanhenee. Jos omistajakunta vanhenee vanhenemistaan ja liikkuu niin sanotusti peräseinää kohden, voi golfyhtiö joutua äärimmäisen suuriin vaikeuksiin.”*

Myös kahdessa muussa haastattelussa tuli esille huoli golfosakkeiden kysynnästä ja osakkeenomistajien keski-ikä kasvamisesta. Kuitenkaan valtakunnallisesti osakkeenomistajien ikäkehitystä ei ole mitattu, joten tilastotietoa osakkeenomistajien keski-ikä kasvusta ei ole vielä olemassa.

Suomen golfliiton ylläpitämä jäsenrekisteri on nimeltään verkkotietopalvelu (VTP). Golfliitto kokoaa VTP:n tiedoista vuosittain jäsentilastot-raportin, jossa jäsentilastoja käsitellään kattavasti. (kts. Luku 5.3; Golfliiton jäsentilastot 2017) Golfin pelaajiin liittyvistä vaihtoehtoisista mittareista mittareihin 1-9 tiedot löytyvät jäsentilastot-raportista. Mittariin 10, osakkeenomistajien keski-ikä, tilastotietoa tai tiedonkeruutapaa ei ole olemassa. Osakkeenomistajien tiedot ovat golfkenttäkohtaisia, joten niitä ei löydy VTP:stä. Mittarin 10 tiedonkeruun toteuttamiseksi, tiedot pitäisi siis kysyä golfkenttien henkilökunnalta.

### ***6.3.3 Golfin pelaamiseen liittyvät mittarit***

Kaikissa kolmessa toimitusjohtajan haastattelussa sekä golfliiton asiantuntijan kanssa käydyissä keskusteluissa tärkeänä golftoimialan suorituskyvyn mittaamisessa nousi esille pelattujen golfkierrosten mittaaminen. Golfin pelaamisen määrällä voidaan mitata golfin suosion kehitystä sekä golfkenttien menestymistä. Golfin pelaamisen määrä osoittaa golfin suosion kehitystä mutta pelaamisen määrän lisääntymiseen tai vähentymiseen liittyy myös monia ulkoisia tekijöitä. Golfin pelaamisen määrään vaikuttavia tekijöitä ei ole tarkoitus tässä tutkielmassa tutkia mutta tarpeellista on tuoda kuitenkin esille, ulkoisen tekijän, sääolosuhteiden oleellinen vaikutus golfliiketoimintaan. Ignatiuksen mukaan golfkentän liiketoiminta on hyvin sääherkkää, joten siksi sääolosuhteiden ja golfin pelaamismäärän välistä korrelaatiota olisi mielenkiintoista mitata. Myös Meriläinen otti esille sään vaikutuksen golfkenttien liiketoimintaan. Meriläinen pitää kirjaa johtamansa golfkentän avaus- ja sulkemisajankohdista sekä kentällä vallinneista sääolosuhteista. Sadepäivien määrää ja golfkauden pituutta pystytään vertailemaan toteutuneisiin golfkierrosten määriin ja taloudelliseen tulokseen. Esimerkiksi heikompa taloudellista tulosta voidaan selittää sadepäivien runsaudella tai keskimääräistä lyhkäisemmällä golfkaudella. Nordqvistin mukaan Big Data-analytiikkaa hyödyntämällä myös ulkoisten tekijöiden, kuten sääolosuhteiden, vaikutus golfin pelaajamääriin voisi olla mahdollista ottaa huomioon.

Golfkierrostilastoja pitävät yllä golfkenttien ajanvarausjärjestelmät Golfbox ja aikaisemmin mainittu Nexgolf. Palmusen mukaan Nexgolfia käyttävien golfkenttien toimitusjohtajat saavat viikoittain raportin, josta ilmenee toimitusjohtajan johtaman golfkentän edellisen viikon toteutunut pelattujen kierrosten määrä sekä kumulatiivinen kuluneen golfkauden kierrosten kokonaismäärä. Kierrosmäärät ovat jaoteltu myös käyttäjäryhmien mukaan, joita

ovat, golfkentästä riippuen, esimerkiksi osakkeenomistajat, vuokrapelioikeudella pelaavat ja vieraspelaajat. On huomioitavaa, että ajanvarausjärjestelmät rekisteröivät golfkierrokset ajanvarauksen ja varauksen vahvistuksen mukaan. Kierrosmääräluvut eivät kerro siis sitä, ovatko pelaajat pelanneet kierroksensa loppuun asti vaan ainoastaan sitä, että kierrokselle on lähdetty.

Vaihtoehtoiset golfin pelaamiseen liittyvät mittarit ovat esitelty taulukossa kaksi (Taulukko 2). Golfin pelaamiseen liittyvistä mittareista huomioitavaa on, että mittareita 11 (Kokonaiskierrosmäärä) ja 18 (Kilpailukierrosten määrä) on käytetty golfliiton jäsentilastot-raportissa (kts. Golfliiton jäsentilastot 2017) ja mittareita 14 (Pelattu kierroksia per aukiolopäivä), 22 (Vieraspelaajien osuus pelatuista kierroksista) sekä 23 (Kenttien käyttöaste) on käytetty FGMA:n taloudellisessa tutkimuksessa. (kts. Liite 3) Muut vaihtoehtoiset golfin pelaamisen mittarit, ovat kehitetty toimitusjohtajien haastatteluiden ja golfliiton asiantuntijan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella sekä hyödyntämällä Salmirinteen (2010) FGMA:lle tekemää progradu työtä.

Taulukko 2 Vaihtoehtoiset golfin pelaamiseen liittyvät mittarit

11. Kokonaiskierrosmäärä (lkm)	Yhteenlaskettu pelattujen kierrosten lkm
12. Kierrosmäärä per kenttä (keskiarvoluku)	Yhteenlaskettu pelattujen kierrosten lkm / Kenttien lkm
13. Pelatut kierrokset per reikä (lkm)	Pelattujen kierrosten lkm/reikien lkm
14. Pelattuja kierroksia per aukiolopäivä (kierrosta)	Pelattujen kierrosten lkm / aukiolopäivät vuodessa
15. Miespuolisten pelaajien kierrosten suhteellinen osuus (%)	(Miesten pelaamat kierrokset yhteensä / Kokonaiskierrosmäärä) x 100
16. Naispuolisten pelaajien kierrosten suhteellinen osuus (%)	(Naisten pelaamat kierrokset yhteensä / Kokonaiskierrosmäärä) x 100
17. Junioripelaajien kierrosten suhteellinen osuus (%)	(Junioreiden pelaamat kierrokset yhteensä / Kokonaiskierrosmäärä) x 100
18. Kilpailukierrosten määrä (lkm)	Yhteenlaskettu kilpailukierrosten lkm
19. Kierrosmäärät ikäjakauman mukaan (lkm)	0-12, 13-18, 19-21, 22-30, 31-40, 41-50 51-60, 61-70 71+
20. Kierrosmäärät ikäjakauman mukaan, suhteellinen osuus (%)	0-12, 13-18, 19-21, 22-30, 31-40, 41-50 51-60, 61-70 71+
21. Vieraspelaajien pelaamat kierrokset per kenttä (keskiarvoluku)	Vieraspelaajien pelaamien kierrosten lkm / Kenttien lukumäärä
22. Vieraspelaajien osuus pelatuista kierroksista (%)	(Vieraspelaajien pelattujen kierrosten lkm / Kokonaiskierrosmäärä) x 100
23. Kenttien käyttöaste (%)	Kokonaiskierrosmäärä / Golfkenttien yhteenlaskettu vuotuinen kapasiteetti x 100
24. Pelioikeuksien käyttöaste (%)	(Käytössä olevat pelioikeudet / Pelioikeudet yhteensä) x 100
25. Jäsenmaksun suuruus	Golfkenttien jäsenmaksut yhteensä / Golfkenttien määrä
26. Golfkauden pituus	Golfkenttien yhteenlasketut golfkauden pituudet päivissä / Golfkenttien määrä
27. Golfpelaajien suhteelliset osuudet kierrosmäärien mukaan	0 kierrosta, 1-5 kierrosta, 6-10 kierrosta, 11-20 kierrosta, 21-40 kierrosta, 41-60, 61-100, 101-150, 151-200, 201+
28. Puolikkaiden kierrosten määrä	9 reikäisten pelattujen kierrosten lkm

Mittari 11 mittaa pelattuja golfkierroksia kaikilla Suomen golfkentillä. Mittari 12 mittaa keskimääräistä kierrosmäärää yhdellä golfkentällä, johon erityisesti yksittäiset golfkentät voivat verrata oman kentän kierrosmääräänsä. Mittari 13 ja 14 mittaa pelattuja golfkierroksia suhteutettuna väylien

määrään ja aukiolopäivien määrään. Nämä mittarit ovat hyödyllisiä erityisesti yksittäisten golfkenttien kannalta, koska ne helpottavat kentän koon ja kauden pituuden osalta poikkeavien kenttien vertailtavuutta.

Mittareissa 15 ja 16 kokonaiskierrosmäärä on jaoteltu sukupuolten mukaan suhteellisiin osuuksiin. Mittari 17 ottaa puolestaan huomioon junioreiden pelaamat kierrosmäärät. Mittari 18 mittaa kilpailukierrosten määrää, joka kuvaa kilpailujen suosiota. Kilpailukierrosten määrän kehitystä voidaan verrata esimerkiksi kokonaiskierrosmäärään kehitykseen, josta nähdään kilpailujen suosio verrattuna tavallisen pelaamisen suosioon.

Mittarissa 19 kokonaiskierrosmäärä on jaoteltu ikäjakauman mukaan ja mittarissa 20 ikäjakaumat on jaoteltu suhteellisiin osuuksiin. Näiden mittareiden avulla voidaan selvittää, minkä ikäiset pelaajat pelaavat minkäkin määrän golfia kauden aikana. Näiden kahden mittarin kehitystä seuraamalla voidaan tehdä johtopäätöksiä golfin pelaamisen suosion kehittymisestä eri-ikäisten pelaajien kesken.

Vieraspelaajien keskimääräistä määrää yhdellä golfkentällä voidaan mitata mittarilla 21 ja vieraspelaajien suhteellista osuutta mittarilla 22. Kaikkien kolmen toimitusjohtajan haastattelun perusteella voidaan sanoa, että golfin pelaaminen Suomessa on muuttumassa yhä enemmän sitoutuneesta pelaamisesta sitoutumattomaan pelaamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että osakkeenomistusta ei koeta enää yhtä houkuttelevana kuin ennen, koska golfia halutaan pelata useammalla eri kentällä ja heikon osakkeiden kysynnän vuoksi osakkeen myyminen ei ole enää yhtä helppoa. (kts. Kauppalehti 2017; Yle 2017; Savon Sanomat 2015) Green Fee-maksuilla pelaamisen suosio on kasvanut, koska se on täysin sitoutumatonta ja pelaaja voi jokaisella pelikerällä päättää mille golfkentälle menee pelaamaan. Mittarien 21 ja 22 kehitystä seuraamalla voidaan nähdä, miten edellä esitetty sitoutumaton green fee-maksuilla pelaaminen kehittyy.

Mittarin 23 avulla voidaan selvittää golfkenttien käyttöaste eli verrata kokonaiskierrosmäärää golfkenttien yhteenlaskettuun vuotuiseseen kapasiteettiin. Mittaria käytetään FGMA:n taloudellisessa tutkimuksessa yksittäisen golfkentän mittarina ja mittari on kehitetty Salmirinteen (2010) pro-gradu työssä. Mittarin 23 kaavan vuotuinen kapasiteetti lasketaan seuraavasti:

#### **Vuotuinen kapasiteetti**

= golfkentän päivittäinen kapasiteetti x väyläindeksi<sup>4</sup> x aukiolopäivät  
, missä

---

<sup>4</sup> Väylä tarkoittaa yhtä golfrataa, joita on täysmittaisella golfkentällä 18. Golfissa reikää ja väylää käytetään usein synonyymeinä.



**golfkentän päivittäinen kapasiteetti**

= kierroksia yhdessä lähdössä x lähtöjä tunnissa x pelattavia tunteja päivässä<sup>5</sup> = 4 x 6 x 10 = 240 (vakio)

**väyläindeksi** = väylien lukumäärä ÷ 18

**aukiolopäivät** = vuotuisten aukiolopäivien lkm

Ignatiuksen mukaan pelioikeuksien käyttöaste mittari 24 kuvaisi hyvin golftoimialan tilannetta, koska käyttöasteen avulla voitaisiin arvioida, että kuinka suuri osa pelioikeuksista on jäänyt myymättä. Mittarin 24 kehitystä seuraamalla voitaisiin seurata, miten pelioikeuksien ostamisen suosio kehittyy. Meriläisen mukaan yksi hyödyllinen tieto golfkenttien johtajille olisi golfkenttien jäsenmaksun suuruus (mittari 25).

Mittari 26 mittaa golfkauden keskimääräistä pituutta Suomessa. Esimerkiksi Etelä-Suomen ja Pohjois-Suomen sääolosuhteet eroavat merkittävästi toisistaan, joten näillä kahdella alueella toimivien golfkenttien suorituskyvyn vertailussa on erittäin tärkeää ottaa huomioon golfkauden pituus Mittarin 26 avulla yksittäiset golfkentät pystyvät vertailemaan oman kenttensä golfkauden pituutta alan keskiarvoon ja sillä tavalla suhteuttamaan muita suorituskyvyn mittareita koko toimialaan nähden.

Meriläisen mukaan olisi mielenkiintoista selvittää kuinka moni pelaaja pelaa minkäkin määrän kierroksia vuodessa. Eli esimerkiksi kuinka monet golfliiton rekisterissä olevista pelaajista eivät pelaa yhtään golfkierrosta kauden aikana ja kuinka monet pelaavat yli 150 golfkierrosta. Nordqvist jatkaa aiheeseen: Olisi mielenkiintoista selvittää päteekö golfin pelaamisessa niin sanottu 80/20 sääntö eli pelaako 20 prosenttia kaikista Suomen golfpelaajista 80 prosenttia kaikista Suomessa pelatuista golfkierroksista. Golfpelaajien suhteellista osuutta kierrosmäärien mukaan on jaoteltuna mittarissa 27.

Tänä päivänä yhä useammat golfin pelaajat haluavat käyttää golfin pelaamiseen vähemmän aikaa pelaten puolikkaita golfkierroksia. (kts. Golf.com) Palmusen mukaan puolikkaiden golfkierrosten mittaamisella voitaisiin seurata tämän trendin kehitystä. Puolikkaita golfkierroksia mittaa mittari 28.

Golfin pelaamiseen liittyvistä mittareista huomioitavaa on, että koko toimialan kattavaa tietoa on kerätty ainoastaan mittareista 11 (Kokonaiskierrosmäärä) ja 18 (Kilpailukierrosten määrä). Näiden mittareiden luvut on saatu Nexgolf- ja Golfbox ajanvarausjärjestelmien hallinnoijilta. Golfliitto ottaa vuosittain kauden lopussa yhteyttä kyseisten ajanvarausjärjestelmien hallinnoijiin saadakseen tiedon toteutuneista kokonaiskierrosmääristä, jonka

<sup>5</sup> Salmirinteen (2010) pro-gradu työssä pelattavilla tunneilla tarkoitetaan sellaisia tunteja, joiden aikana golfkierrokselle lähdettäessä kierros ehditään pelaamaan loppuun valoisana aikana. Pelattaviksi tunneiksi on laskettu klo 8 ja klo 18 välinen aika eli 10 tuntia.

jälkeen golfliitto uutisoi kierrosmäärätilaston nettisivuillaan. Näiden kahden mittarin tietoja on tilastoitu golfliiton toimesta vuodesta 2014 lähtien. (kts. Golfliiton jäsentilastot 2017)

Mittareita 14 (Pelattuja kierroksia per aukiolopäivä), 22 (Vieraspelaajien osuus pelatuista kierroksista) sekä 23 (Kenttien käyttöaste) on käytetty FGMA:n taloudellisessa tutkimuksessa. Näitä mittareita yksittäiset golfkentät ovat pystyneet hyödyntämään vertailemalla oman kenttensä lukuja muiden golfkenttien lukuihin. Kuitenkaan koko toimialan kattavia lukuja taloudellisen tutkimuksen avulla ei ole pystytty muodostamaan jo aikaisemmin mainitun heikon vastausprosentin takia.

Ignatius otti esille haastattelussa, että kierrosmäärätilastoinnissa ongelmana on, että käyttäjäryhmien luokittelu ei ole yhtenevää. Ensinnäkin Nexgolf- ja Golfbox ajanvarausjärjestelmillä on eroja käyttäjäryhmien luokittelussa. Lisäksi samaa ajanvarausjärjestelmää käyttävillä kentillä on eroja käyttäjäryhmien luokittelussa, koska ajanvarausjärjestelmien käyttäjäryhmät räätälöidään erikseen jokaisen golfkentän tarpeiden mukaan. Esimerkiksi golfkenttien johtajat määrittelevät itse minkä ikäiset pelaajat luokitellaan heidän kentällään junioreiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että junioripelaajien kierrosmääriä tilastoitaessa ei voida tietää minkä ikäiset pelaajat ovat tosiasiaassa pelanneet golfkierrokset. Toisaalta jos laskentatavat pysyisivät samoina vuodesta toiseen, voitaisiin ainakin vertailla junioripelaajien kierrosmäärälukujen kehitystä eri vuosien välillä. Luotettavia johtopäätöksiä tämänkaltaisista luvuista on kuitenkin vaikea tehdä, koska laskentatavat voivat muuttua milloin vain.

#### **6.3.4 Taloudelliset mittarit**

Meriläinen havainnollistaa Suomen golfkenttien taloudellista näkökulmaa seuraavasti:

*”Golfyhtiön tuloksesta ei kannata taloudellisissa mittareissa puhua, koska golfyhtiön talous ei perustu tuloksen tekemiseen. Suurimman osan golfyhtiöstä tavoitteena ei ole tuottaa omistajilleen minkäänäköistä voittoa vaan palvelua golfin pelaamisen muodossa. Esimerkiksi golfkenttien niin sanottu golfomaisuuden arvo eli golfkenttien tasearvo ja sen kehityksen seuraaminen on mielekkäämpää kuin tuloksen seuraaminen.”*

Tässä tutkielmassa taloudellisen tuloksen mittaaminen on siis rajattu pois edellä esitetyn Suomen golfkenttien voittoa tavoittelemattomuuden takia.

Vaihtoehtoiset taloudelliset mittarit toimialamittaristoa varten ovat esitelty alla. (ä tutkielmassa koko toimialaa kuvaaviksi mittareiksi.

Taulukko 3) Kaikki vaihtoehtoiset taloudelliset mittarit 29-36 ovat yksittäisten golfkenttien mittareina osana FGMA:n taloudellista tutkimusta. (kts. Liite 3) Mittarit 29-36 ovat muutettu tässä tutkielmassa koko toimialaa kuvaaviksi mittareiksi.

Taulukko 3 Vaihtoehtoiset taloudelliset mittarit

29. Toimialan liikevaihdon kehitys (%)	$(\text{Golfkenttien yhteenlaskettu liikevaihto} / \text{ed. tk.}^6 \text{ golfkenttien yhteenlaskettu liikevaihto}) \times 100$
30. Toimialan taseen loppusumman kehitys (%)	$(\text{Golfkenttien yhteenlaskettu taseen loppusumma} / \text{golfkenttien yhteenlaskettu taseen loppusumma ed. tk. lopussa}) \times 100$
31. Toimialan omavaraisuusaste (%)	$(\text{Golfkenttien yhteenlaskettu oma pääoma tk:n}^7 \text{ lopussa} / \text{golfkenttien yhteenlaskettu taseen loppusumma tk:n lopussa}) \times 100$
32. Toimialan velkaantumisaste (%)	$(\text{Golfkenttien yhteenlaskettu vieras pääoma tk:n lopussa} / \text{golfkenttien yhteenlaskettu taseen loppusumma tk:n lopussa}) \times 100$
33. Toimialan liikevaihto per pelattu kierros (€)	Golfkenttien yhteenlaskettu liikevaihto / Kokonaiskierrosmäärä
34. Vastiketuottojen osuus liikevaihdosta (%)	$(\text{Golfkenttien vastiketuotot yhteensä} / \text{Golfkenttien yhteenlaskettu liikevaihto}) \times 100$
35. Henkilöstökulujen osuus kustannuksista (%)	$\text{Golfkenttien yhteenlasketut henkilöstökulut} / \text{Golfkenttien yhteenlasketut kustannukset}) \times 100$
36. Toimialan kokonaiskustannukset per reikä (€)	Golfkenttien yhteenlasketut kustannukset / reikien määrä

Mittareilla 29 ja 30 mitataan, liikevaihdon kehityksellä ja taseen loppusumman kehityksellä, golftoimialan koon kehitystä. Mittarit 31 ja 32 osoittavat toimialalla toimivien golfkenttien vakavaraisuuden.

Mittarilla 33 verrataan toimialan liikevaihtoa pelattuihin golfkierroksiin, joten mittarin avulla voidaan osoittaa, kuinka paljon yksi pelattu golfkierros tuotti liikevaihtoa golfkentille keskimäärin. Mittari 34 osoittaa kuinka suuri osa golfyhtiöiden tuotoista koostuu osakkeenomistajien maksamista vastikkeista.

Meriläisen mukaan Suomessa henkilöstökulujen osuus golfyhtiöiden kustannuksista on melko suuri ja arvioi sen olevan noin 45-55%. Mittari 35 mittaa henkilöstökulujen osuutta golfkenttien kokonaiskustannuksista. Mittari 36 osoittaa toimialan kokonaiskustannusten jaettuna reikien määrällä. Tämä

<sup>6</sup> Ed.tk = Edellisen tilikauden

<sup>7</sup> Tk. = Tilikauden

mittari ottaa huomioon golfkenttien kokoerot, joten erikokoiset golfkentät (reikämäärällä mitattuna) voivat verrata kustannuksiaan tähän lukuun paremmin kuin esimerkiksi toimialan golfkenttäkohtaisiin keskimääräisiin kokonaiskustannuksiin.

Suomen golftoimialalla koko toimialan kattavia tietoja ei ole aikaisemmin kerätty mistään edellä esitetyistä mittareista. FGMA:n taloudellisen tutkimuksen avulla tietoja on kerätty kaikista mittareista 29-36 mutta kuten jo aikaisemmin on useaan kertaan todettu tiedot eivät ole olleet tarpeeksi kattavia, jotta johtopäätöksiä koko toimialasta olisi voitu tehdä.

Suomen Asiakastieto Oy julkaisee yritysten tilinpäätöstietoja, jotka sisältävät yrityksen tuloslaskelman, taseen, tunnusluvut ja toimialan tunnusluvut. Liitteessä neljä on esitelty Asiakastiedon tekemä yhden suomalaisen golfkentän talousraportti. Asiakastiedon talousraportteja olisi mahdollista hyödyntää toimialamittariston taloudellisten mittareiden tietojen keräämisessä. Mittarien 29 (Toimialan liikevaihdon kehitys) ja 31 (Toimialan omavaraisuusaste) osalta asiakastiedon raporteissa yksittäisten golfkenttien luvut löytyvät näihin mittareihin suoraan. Mittareihin 30 (Toimialan taseen loppusumman kehitys), 32 (Toimialan velkaantumisaste) ja 35 (Henkilöstökulujen osuus kustannuksista) tietoja ei löydy raporteista suoraan mutta ne voidaan laskea hyödyntämällä talousraportissa olevia tuloslaskelmia ja taseita. Mittari 33 (Toimialan liikevaihto per pelattu kierros) voidaan laskea raportin avulla hyödyntämällä lisäksi ajanvarausjärjestelmistä saatavia kierrosmäärälukuja. Mittarin 34 sisältäviä vastiketuottoja ei voida saada selville Asiakastiedon raporttien avulla vaan ne on kysyttävä golfkenttien henkilökunnalta. Mittaria 36 (Toimialan kokonaiskustannukset per reikä) voidaan laskea Asiakastiedon raporttien ja golfliiton kenttäoppaan<sup>8</sup> tietojen avulla.

Asiakastiedon raportit sisältävät myös toimialan tunnuslukuja. Kyseisen golfkentän raportissa (kts. Liite 4) toimialaksi on määritelty urheilulaitosten toiminta, johon kuuluu 805 yritystä. Toimialan tunnusluvuissa on siis paljon muitakin yrityksiä kuin vain golfkenttäyhtiöt. Siten Asiakastiedon raportin toimialan tunnusluvut eivät sovellu golftoimialan taloudellisen suorituskyvyn mittaamiseen. Kuitenkin yritykset voivat tilata Asiakastiedon raportteja, jotka ovat räätälöity tilaajan tarpeiden mukaan, joten golftoimialan taloudellisten tunnuslukujen selvittäminen voitaisiin ulkoistaa Asiakastieto Oy:lle. Vaikka Asiakastieto Oy:ltä ei saataisi golftoimialan yhteenlaskettuja tunnuslukuja, Asiakastieto Oy:ltä voidaan kuitenkin saada yksittäisten golfkenttien

---

<sup>8</sup> Golfliiton kenttäopas on vuosittain julkaistava golfkenttien infopaketti, josta löytyy tietoa kaikista Suomen golfkentistä.

talousraportit, joiden avulla golftoimialan tunnusluvut pystytettäisiin muodostamaan.

### 6.3.5 Muut mittarit

Tässä alaluvussa esitellään muita haastatteluissa sekä golfliiton asiantuntijan kanssa käydyissä keskusteluissa esiin tulleita mittaamiskohteita. Muut mittarit ovat esitelty alla. (Taulukko 4)

Taulukko 4 Vaihtoehtoiset muut mittarit

37. Vakituisten työntekijöiden määrä	Golfseurojen vakituisten työntekijöiden yhteenlaskettu lkm
38. Keskimääräinen vakituisten työntekijöiden määrä	Golfseurojen vakituisten työntekijöiden yhteenlaskettu lkm / Golfseurojen määrä
39. Kausityöntekijöiden määrä	Golfseurojen kausityöntekijöiden lkm
40. Keskimääräinen kausityöntekijöiden määrä	Golfseurojen kausityöntekijöiden lkm / Golfseurojen määrä
41. Ympäristön hiilijalanjälki	Hiilidioksidiekvivalentti (Meri-Teijon malli)
42. Tulevaisuuden näkymät	Toteutus kyselyllä

Mittarit 37-40 käsittelevät työntekijöiden määrää golfalalla ja mittarit kertova muun muassa sen kuinka paljon työntekijöitä Suomen golfkenttien toimiala työllistää. Meriläisen mukaan golfkentän johdolle on tärkeää verrata oman kenttensä työntekijöiden määrää muiden kenttien työntekijöiden määrään, joka auttaa työntekijämäärään riittävyys arvioinnissa. Golfin kausiluonteisuuden takia golfkentät työllistävät kesäkuukausina useita kausityöntekijöitä. Siksi vaihtoehtoisina mittareina on myös kausityöntekijöihin liittyvät mittarit.

Toimitusjohtajien haastatteluissa tuli myös esille golfkenttien ympäristölliset vaikutukset. Ignatiuksen mukaan Meri-Teijon golfkentällä mitattiin kesällä 2017 ensimmäistä kertaa golfkentän hiilijalanjälki. Meriläinen mainitsi, että Meri-Teijon käyttämän hiilijalanjäljen mittaamistekniikkaa voitaisiin ja pitäisi hyödyntää tulevaisuudessa myös muilla golfkentillä. Mittari 41 on yksi vaihtoehtoisista mittareista, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa, kun golfkenttien hiilijalanjäljen mittaaminen yleistyy.

Teoriakappaleessa 3.4.2 esitellyssä KPMG:n Itävallan golftoimialan raportissa yhtenä golftoimialan mittarina käytettiin tulevaisuuden odotusten

mittaria. Vaikka tässä tutkielmassa kehitettävän toimialamittariston tarkoituksena on mitata golftoimialan tilannetta mittaushetkellä ja historiallista kehitystä, on mittariston tarkoitus kuitenkin hyödyttää mittarin tietojen käyttäjiä tulevaisuudessa. Mittarin 42 avulla mitataan golfkenttien johtajien mielipiteitä tulevaisuuden odotuksista. Koska mittari mittaa golfkentän johtajien mielipiteitä on mittariin tarvittavaa tietoa kysyttävä golfkenttien johtajilta kyselyn avulla. Kyselyllä voitaisiin kysyä esimerkiksi mitä golfkenttien johtajat uskovat, että golfkenttä suoriutuu seuraavalla golfkaudella toiminnastaan asteikolla 1-5. (1 huonosti, 2 tyydyttävästi, 3 kohtalaisesti, 4 hyvin, 5 erittäin hyvin)

Meriläisen mukaan golfseurojen työntekijöiden tiedot voitaisiin saada Palvelualojen työnantajat Palta Ry:ltä, joka on palveluyritysten ja yhteisöjen edunvalvontajärjestö. Palta:an kuuluu Meriläisen mukaan 81 Suomen golfseuraa. Palta:lle ilmoitetaan vuosittain sekä vakiotyöntekijöiden että kausityöntekijöiden määrät ja maksetut palkat. Suomessa on kuitenkin noin 130 golfseuraa, joten Palta:n tilastot eivät kattaisi kaikkia Suomen golfseuroja. Tilastoa voitaisiin siten täydentää kysymällä Palta:aan kuulumattomilta golfseuroilta työntekijätilastoja esimerkiksi puhelimitse tai nettikyselyn avulla.

#### **6.4 Suomen golfalan toimialamittaristoon valitut mittarit**

Suorituskykymittariston kehittämisessä määrä ei korvaa laatua vaan rajattu joukko hyviä mittareita auttaa löytämään todennäköisemmin toiminnan kannalta olennaisen tiedon. (Lönqvist ym. 2010, 122.) Mittareiden valinnassa tulisi säilyttää tietty yksinkertaisuus ja selkeys. Ensiksi voidaan määritellä suurempi joukko mittareita, jonka jälkeen hahmotellaan niistä keskeisimmät mittarit. (Jääskeläinen ym. 2013, 31.)

Keskeisimpien mittareiden valinta suoritettiin golfkenttien toimitusjohtajien haastatteluiden sekä erityisesti golfliiton asiantuntijan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Mittaristoon valittiin mittareita jokaisesta vaihtoehtoisten mittareiden neljästä, edellä esitetystä, kategoriasta.

Lönqvistin ym. (2010, 121) mukaan mittariston suunnittelussa tulisi ennen kaikkea lähteä liikkeelle mittaamisen tarpeista ja käyttötarkoituksesta. Käyttötarkoituksella on merkittävä vaikutus mittausmalliin ja mitattavien asioiden valintaan. Golfalan toimialamittariston on tarkoitus mitata golftoimialan tilannetta ja kehitystä toimialatasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että mittaristoon on valittava koko toimialaa kuvaavia mittareita, joten mittareiden valinnassa kiinnitettiin erityisesti huomiota toimialanäkökulmaan.

Hannula ja Lönnqvist (2002, 29) korostavat, että täydellistä mittaria on hyvin vaikea löytää ja kompromisseja mittarien valinnassa on tehtävä. Toimialamittariston selkeyden säilyttämiseksi mittaristoon oli siis valittava vain rajattu joukko mittareita. Lisäksi tietojen saatavuuden rajallisuus vaikutti mittareiden valintaan. Toimialamittaristoon oli kannattavampaa valita mittareita joihin tietodenkeruu ei tuottaisi kohtuutonta vaivaa, jotta toimialamittaristo olisi toteutettavissa.

Suomen golfalan toimialamittaristoon valitut mittarit ovat esitetty alla (Taulukko 5). Golfn pelaajiin liittyvää tietoa aiotaan jatkossakin kerätä ja julkaista jäsentilastot-raportin tavoin. Siksi toimialamittaristoon valittiin vain neljä mittaria pelaajiin liittyen, jotka parhaiten kuvaavat golftoimialan kehitystä. Golfkenttien toimitusjohtajien haastatteluiden ja golfliiton asiantuntijan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella golfliiton jäsenmäärän kehitys on yksi tärkeimmistä golfalan kehitystä kuvaavista mittareista, joten mittarin 1 valinta oli perusteltua. Golfn aloittaneiden määrällä (mittari 2) voidaan seurata golfn pelaamisen suosittuuden kehittymistä, joten mittari 2 koettiin tärkeäksi mittariksi toimialamittaristoon.

Suorituskyvyn mittaaminen lisää mitattavan asian merkitystä ja asettaa sen valokeilaan suhteessa muihin asioihin. (Lönnqvist ym. 2010, 117.) Junioripelaajien tärkeyttä korostettiin sekä haastatteluissa että golfliiton asiantuntijan kanssa käydyissä keskusteluissa, joten junioripelaajien määrän mittari valittiin toimialamittaristoon. Junioripelaajien määrän kehitystä mittaamalla golfliitto voi korostaa sidosryhmilleen junioripelaajien tärkeyttä lajin kannalta. Lisäksi haastatteluissa sekä mediassa osakkeenomistajien keski-ikä kasvuun liittyvän huolen vuoksi, osakkeenomistajien keski-ikä mittari päätettiin valita toimialamittaristoon.

Pelaajamittareista mittareihin 1-3 tietoja on jo kerätty useamman vuoden ajan ja tiedot saadaan jatkossakin golfliiton verkkotietopalvelusta. Mittarista 4 ei ole kerätty koko toimialan kattavaa tietoa. Golfkenttien johdolla on kaikkien osakkaidensa iät tiedossa golfkenttien omissa järjestelmissään, joten mittarin 4 tiedon saamiseksi on kysyttävä tietoja golfkenttien johdolta.

Taulukko 5 Golfalan toimialamittaristoon valitut mittarit

Mittari	Kaava
<b>Golfpelaajiin liittyvät mittarit</b>	
1. Golfpelaajien määrä Suo- messä	Golfliiton jäsenpelaajien lkm
2. Golfin aloittaneet	Green Card suoritusten lkm
3. Junioripelaajien määrä	Junioripelaajien lkm
4. Osakkeenomistajien keski- ikä	Osakkeenomistajien iät / Osakkeen- omistajien lkm
<b>Golfin pelaamiseen liittyvät mittarit</b>	
5. Kokonaiskierrosmäärä	Yhteenlaskettu pelattujen kierrosten lkm
6. Pelatut kierrokset per väylä	Pelattujen kierrosten lkm / väylien lkm
7. Vieraspelaajien osuus pe- latuista kierroksista	(Vieraspelaajien pelaamien kierrosten lkm / Kokonaiskierrosmäärä) x 100
8. Pelioikeuksien käyttöaste	(Käytössä olleet pelioikeudet/ Pelioi- keudet yhteensä ) x 100
<b>Taloudelliset mittarit</b>	
9. Toimialan liikevaihto	Golfkenttien yhteenlaskettu liikevaihto
10. Golfomaisuuden arvo	Golfkenttien yhteenlaskettu taseen lop- pusumma
11. Toimialan omavaraisuus- aste	(Golfkenttien yhteenlaskettu oma pää- oma tk:n lopussa / Golfkenttien yhteen- laskettu taseen loppusumma tk:n lo- pussa) x 100
<b>Muut mittarit</b>	
12. Golfkenttien työllistävä vaikutus	Vakituisten työntekijöiden määrä + kausityöntekijöiden määrä
13. Tulevaisuuden näkymät	Toteutus kyselyllä

Golfin pelaamisen mittareista valittiin mittarit 5-8. Kokonaiskierrosmäärän mittari valittiin, koska sen avulla voidaan päätellä, miten golfin pelaamisen määrä kehittyy. Kokonaiskierrosmäärän jaottelu pienempiin osiin kuten sukupuolen tai iän mukaan koettiin mielenkiintoiseksi informaatioksi mutta, jotta mittaristo voidaan pitää selkeänä, sukupuolen ja iän mukaan jaoteltuja kierrosmäärämittareita ei valittu. Mittari 6 valittiin, koska sen avulla golfin pelaamisen määrää voidaan verrata erikokoisten kenttien kesken. Jokaisen



golfkentän johtaja voi itse laskea vastaavan luvun omalle kentälleen ja verata sitä alan keskiarvoon. Mittari 7 valittiin, koska se kuvaa golftoimialan ajankohtaista, sitoutumattoman pelaamisen, trendiä. Lisäksi mittari 8 pelioikeuksien käyttöaste mittari valittiin, koska golfalan asiantuntijat kokivat, että pelioikeuksien käyttö kuvaisi hyvin golftoimialan tilannetta. Pelioikeuksien käyttöasteella pystytään selvittämään, miten pelioikeuden ostamisen suosio kehittyi ja lisäksi sitä voidaan vertailla sitoutumattoman pelaamisen kehittymiseen.

Pelaamisen mittareista mittariin 5 on aikaisemmin kerätty ja tilastoitu tietoa. Mittariin 6 tietoa ei ole aikaisemmin kerätty mutta se on toteutettavissa jakamalla mittarin 5 luku kaikkien golfkenttien väylien määrällä. Väylien lukumäärä voidaan selvittää golfliiton kenttäoppaasta. Mittarit 7 osalta tietoja ei ole aikaisemmin kerätty, joten tietojen saamiseksi on selvittettävä golfkenttien ajanvarausjärjestelmien hallinnoijilta tietojen mahdollista saatavuutta. Mittarin 8 tiedot ovat ainoastaan saatavilla golfkenttien omissa tietokannoissa, joten tietoa mittariin 8 on kysyttävä golfkentiltä.

Suorituskyvyn mittaamisen avulla voidaan viestiä tärkeitä asioita yrityksen sidosryhmille. (Lönnqvist ym. 2006, 19, Laitinen 2003, 366) Tässä tapauksessa yrityksenä voidaan ajatella suomen golfliittoa, joka mittaa golftoimialan suorituskykyä ja viestii golftoimialan suoriutumista sidosryhmilleen. Yhtenä tärkeänä golfliiton sidosryhmänä voidaan pitää golfpelaajia, jotka pelaavat golfosakkeella. Koska osakkeenomistajat omistavat osakkeellaan osan golfkentästä, on heille erityisen tärkeää viestiä, minkälainen on golfkenttien taloudellinen tilanne. Melnykin ym. (2004, 211) mukaan on tärkeä viestiä ulkoisille sidosryhmille asioita mistä he ovat kiinnostuneita ja mitkä ovat myös heille ymmärrettävissä. Siispä taloudelliset mittarit on pyritty valitsemaan niin, että niistä nähdään golfkenttien taloudellinen tilanne ja kehitys.

Taloudellisia mittareita on arvioitu myös tiedon saatavuuden kannalta. Yksityiskohtaisten tietojen kuten esimerkiksi golfkenttien vastiketuotot ovat ainoastaan tiedossa golfkenttien johdolla. Taloudelliset tiedot ovat yksityiskohtaisten tietojen osalta siten vaikeasti saatavilla. Siksi toimialamittaristoon on valittu vain sellaisia taloudellisia mittareita, joiden tiedot pystytään keräämään Asiakastieto Oy:n tuottamien talousraporttien avulla. Mittarit 9 ja 10 antavat kokonaiskuvan golftoimialan taloudellisesta kehitystä kuvaten liikevaihdon ja taseen loppusumman kehitystä. Mittarin 11 kehitystä seuraamalla voidaan seurata miten, golftoimialan omavaraisuus kehittyi.

Muista vaihtoehtoisista mittareista työntekijöiden määrää ei koettu tarpeelliseksi jaotella vakio ja kausityöntekijöiksi. Kokonaisvaltaisemman kuvan antaa, jos kaikki golfkentillä työskennelleet, riippumatta työsuhteen tyypistä, lasketaan yhteen. Mittari 12 muodostettiin siis yhdistämällä taulukon neljä mittarit 37 ja 39. Ympäristön hiilijalanjäljen mittaaminen koettiin tärkeäksi mittariksi mutta sitä on vasta mitattu yhdellä golfkentällä, joten siitä ei todennäköisesti tulla lähitulevaisuudessa saamaan koko toimialan kattavaa mittaria. Hiilijalanjäljen mittarin käyttäminen ei siis ollut vielä mahdollista.

Suorituskykyä mitataan usein vain menneessä ajassa. Menneisyyttä kuvaavat suorituskyvyn mittarit kuvaavat kuinka hyvin toiminnassa on onnistuttu mutta ainoastaan tällaisten mittarien perusteella yritystä ei voi johtaa menestykseen. Tarvitaan siis mittareita, joiden avulla voidaan ennustaa tulevaa. (Partanen 2007, 280; Kankkunen ym. 2005, 145-146.) Tulevaisuuden odotukset (mittari 14) valittiin, koska koettiin tarpeelliseksi toimialamittaristolle, että jokin mittareista kohdistuisi erityisesti tulevaisuuden toimialan tilanteen arvioimiseen.

## **6.5 Asiantuntijoiden kommenttien perusteella tehdyt muutokset Suomen golflalan toimialamittaristoon**

Suomen golfalan toimialamittaristo (Taulukko 5) lähetettiin sähköpostitse kommentoitavaksi sekä golfliiton asiantuntijalle että kaikille kolmelle haastatellulle toimitusjohtajalle. Yleisesti ottaen mittariston mittarit koettiin toimiviksi eli golfalan asiantuntijat olivat mittaristoon tyytyväisiä. Kommenttien perusteella tehtiin kuitenkin muutama muutos mittaristoon. Kommenttien perusteella muokattu mittari on esitetty alla. (Taulukko 6)

Taulukko 6 Kommenttien perusteella muokattu Suomen golfalan suorituskykymittaristo

Mittari	Kaava
<b>Golfpelaajiin liittyvät mittarit</b>	
1. Golfpelaajien määrä Suomessa	Golfliiton jäsenpelaajien lkm
2. Junioripelaajien määrä	Juniorijäsenten lkm
3. Naispelaajien määrä	Naisjäsenten lkm
4. Miespelaajien määrä	Miesjäsenten lkm
5. Golfin aloittaneet	Green Card suoritusten lkm
6. Osakkeenomistajien keski-ikä	Osakkeenomistajien iät / Osakkeenomistajien lkm
<b>Golfin pelaamiseen liittyvät mittarit</b>	
7. Kokonaiskierrosmäärä	Yhteenlaskettu pelattujen kierrosten lkm
8. Puolikkaiden kierrosten määrä	9-reikäisten pelattujen kierrosten lkm
9. Vieraspelaajien osuus pelatuista kierroksista	(Vieraspelaajien pelaamien kierrosten lkm / Kokonaiskierrosmäärä) x 100
10. Pelioikeuksien käyttöaste	(Käytössä olleet pelioikeudet/ Pelioikeudet yhteensä) x 100
<b>Taloudelliset mittarit</b>	
11. Toimialan liikevaihto	Golfkenttien yhteenlaskettu liikevaihto
12. Golfomaisuuden arvo	Golfkenttien yhteenlaskettu taseen loppusumma
13. Toimialan omavaraisuusaste	(Golfkenttien yhteenlaskettu oma pääoma tk:n lopussa / Golfkenttien yhteenlaskettu taseen loppusumma tk:n lopussa) x 100
14. Rahoitusjäämäprosentti	(Golfkenttien yhteenlaskettu rahoitusjäämä / Golfkenttien yhteenlaskettu myynnin kassaanmaksu) x 100
<b>Muut mittarit</b>	
15. Golfkenttien työllistävä vaikutus	Vakituisten työntekijöiden määrä + kausityöntekijöiden määrä
16. Tulevaisuuden näkymät	Toteutus kyselyllä

Pelaajamittareihin päätettiin lisätä junioripelaajien määrän lisäksi myös naispelaajamäärän mittari (mittari 3) ja miespelaajamäärän mittari (mittari

4), koska on olennaista seurata myös miten eri sukupuolten pelaajamäärät kehittyvät. Näihin molempiin mittareihin tieto on saatavissa golfliiton jäsen-tilastot-raportista.

Pelaamisen mittareista, mittari ”pelatut kierrokset per väylä” (Taulukko 5) koettiin liian yksityiskohtaiseksi ja epärelevantiksi, joten sen tilalle vaihdettiin mittari ”puolikkaiden kierrosten määrä” (Taulukko 6). Puolikkaiden kierrosten mittaaminen koettiin tärkeänä, koska sen avulla voidaan mitata, miten vähemmän aikaa vievä puolikkaiden kierrosten pelaamisen trendi kehittyy. Puolikkaiden kierrosten määrään informaatiota ei ole aikaisemmin kerätty mutta siihen tieto on saatavilla hyödyntämällä golfkenttien ajanvarausjärjestelmiä.

Taloudellisiin mittareihin haluttiin saada kassavirtaperusteinen tunnusluku, joten taloudellisiin tunnuslukuihin lisättiin mittari 14, ”rahoitusjäämäprosentti”. Golfkenttien rahoitusjäämäprosentti kertoo kuinka hyvin golfkentät ovat selvinneet varsinaiseen liiketoimintaan liittyvistä maksuista. Rahoitusjäämäprosentin ollessa positiivinen, tulorahoitusta voidaan käyttää investointien rahoittamiseen ja mahdollisesti myös vieraan pääoman takaisinmaksuun. Rahoitusjäämäprosentti lasketaan jakamalla kassavirtalaskelman rahoitusjäämä myynnin kassaan maksuilla. Rahoitusjäämäprosenttiin informaatio on kerättävä joko asiakastiedon talousraportteja hyödyntämällä tai kysymällä golfkenttien johdolta.

## 6.6 Mittariston arviointi

Mittariston kehittämisprosessin alkuvaiheessa suoritettujen golfkenttien toimitusjohtajien haastatteluiden sekä golfliiton asiantuntijan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella laadittiin toimialamittaristolle ja mittariston mittareille tavoiteltavat ominaisuudet. Seuraavaksi arvioidaan asetettujen tavoiteltavien ominaisuuksien toteutumista golfalan toimialamittaristossa. Tavoiteltavat ominaisuudet olivat mittarien validiteetti, ajallinen vertailukelpoisuus ja dynaamisuus. Mittariston tavoiteltaviksi ominaisuuksiksi asetettiin selkeys, päätöksenteon hyödyttävyyys sekä kattavuus.

Mittareiden valinnassa hyödynnettiin kolmen golfkentän toimitusjohtajan haastatteluja sekä mittareita valittiin yhteistyössä golfliiton asiantuntijan Aarni Nordqvistin kanssa. Mittareiden valinnassa saatiin siis tukea kokeneilta alan asiantuntijoilta, joten voidaan sanoa, että toimialamittaristoon valitut mittarit kuvaavat hyvin Suomen golftoimialan tilannetta ja ovat siten valideja.

Kaikki 16 mittaria muodostava lukuja, jotka ovat joko absoluuttisia lukuja tai prosenttimuotoisia suhdelukuja. Kaikki mittarit muodostavat siis lukuja, joiden kehitystä on mahdollista seurata. Joidenkin mittareiden osalta myös eri mittareiden tulosten keskinäinen vertaaminen on mahdollista. Esimerkiksi mittarin 2 (Taulukko 6) junioripelaajien määrää voidaan verrata mittarin 1 (Taulukko 6) golfliiton jäsenpelaajien määrään, jolloin nähdään kuinka suuri osa kaikista golfpelaajista ovat junioripelaajia. Vastaavaa vertailua voidaan tehdä myös mittareiden 5 (Taulukko 6) ja 6 (Taulukko 6) välillä, josta nähdään, kuinka suuri osa pelatuista golfkierroksista on pelattu puolikkaina kierroksina. Mittareiden lukuja on tarkoitus kuitenkin erityisesti vertailla yksittäin, jolloin nähdään, miten mittarin luku kehittyy vuosittain.

Mittareiden mittaustuloksia on siis tarkoitus kerätä vuosittain. Meriläinen ja Ignatius mainitsivat haastatteluissa, että koko toimialan golfkierrosten määrästä olisi hyvä olla tietoa myös lyhyemmällä aikavälillä. Nordqvistin esitti, että kierrosmääriä voitaisiin seurata jopa päivittäin, lähes reaaliajassa. Esimerkiksi golfliiton internet sivuilla voisi olla ”kierrosmäärä tänään”-mittari, josta nähtäisiin kyseisen päivän yhteenlaskettu Suomessa pelattujen golfkierrosten määrä. Ignatiuksen mukaan olisi myös hyödyllistä nähdä missä päin Suomea kyseisen päivän golfkierrokset pelataan, jolloin kierrosmäärä voitaisiin julkaista esimerkiksi Suomen karttakuvan avulla ja eri kierrosmääriä voitaisiin osoittaa eri värikoodilla. Tässä vaiheessa, kun mittaristoa ei ole otettu vielä käyttöön eikä kaikille mittareille ole kehitetty tiedonkeruutapaa, mittaustulosten keräämisen aikavälinä pidetään toistaiseksi yhtä kalenterivuotta. Toimialamittariston edetessä tulevaisuudessa käyttöönotto-vaiheeseen voidaan selvittää tarkemmin lyhyemmän aikavälin mittaamisen mahdollisuuksia.

Mittareiden dynaamisuudella tarkoitettiin sitä, että mittareiden tulisivat olla herkkiä muutoksille. Golfalan toimialamittariston mittarit on valittu niin, että ne kuvaavat golftoimialan tilannetta ja sen kehitystä. Esimerkiksi pelaajiin liittyvissä mittareissa mitataan pelaajamäärien volyymia ja pelaamisen mittareissa mitataan pelaamisen volyymia. Jos golfin suosio heikkenee, se tarkoittaa sitä, että pelaaja- ja pelaamisen määrä pienenee. Siispä mittareissa näkyy erityisesti golfin suosion kasvu tai golfin suosion heikkeneminen, joten voidaan sanoa, että mittaristo sisältää mittareita, jotka ovat herkkiä muutoksille.

Mittariston selkeydellä tarkoitettiin erityisesti sitä, että mittareita tulisi olla sopiva määrä, jotta mittareiden tulkinta olisi selkeää. Tarkkaa mittareiden sopivaa määrää ei mittaristolle asetettu mutta haastattelujen perusteella

voitiin sanoa, että mittareita on oltava eri näkökulmista, ei vain taloudellisesta näkökulmasta ja mittariston tulokset tulisi olla nopeasti tulkittavissa. Mittareita valittiin tässä tutkielmassa kehitettyyn toimialamittaristoon 16 kappaletta neljästä eri kategoriasta. Vaihtoehtoisista mittareista karsittiin siis useita mittareita, jotta toimialamittaristosta saatiin selkeämpi. Mittariston selkeyttä voidaan tarkemmin arvioida vasta käyttöönottovaiheessa, kun mittareiden tulokset ovat esillä. Kankkusen ym. (2005) mukaan suorituskyvyn mittaristoa ei tarvitse kehittää yhdellä kerralla, vaan mittaristo voidaan kehittää osissa. Mittariston kehittäminen osissa tuli esille myös asiantuntija, Aarni Nordqvistin kanssa käydyissä keskusteluissa. Nordqvist otti esille, että mittareita voi olla aluksi vähemmän ja mittariston mittareita voidaan myöhemmin lisätä. Nordqvistin mukaan tärkeää olisi, että mittareiden avulla voidaan sanoa, että niiden tulokset edustavat hyvin koko toimialaa. Aluksi voitaisiin siis ottaa käyttöön ainoastaan ne mittarit, joihin tiedetään, että mittaustieto voidaan saada kerättyä kattavasti. Sitten kun mittaristoon halutaan lisätä mittareita, voitaisiin kehittää mittareille toimivat tiedonkeruutavat, jonka jälkeen mittareita voidaan ottaa käyttöön. Toimialamittariston 16:aa mittarista voitaisiin siis ottaa käyttöön aluksi vain osa mittareista ja myöhemmin mittauskäytäntöjen kehittyessä, lisätä mittareita. Mittaristoon voi myös sisällyttää enemmänkin kuin 16 mittaria. Viime kädessä mittariston käyttäminen riippuu täysin mittariston hallinnoijan, golfliiton, tarpeista.

Kuten aikaisemmin esitettiin golfalan toimialamittariston mittarit kuvaavat golfalan tilannetta ja kehitystä. Siten jokaisesta mittarin lukujen kehityksen seuraamisesta on hyötyä Suomen golfliiton päätöksenteossa. Mittariston lukujen kehityksen avulla golfliitto voi seurata muun muassa golfpelaajamäärien kehitystä, golfin pelaamisen määrän kehitystä ja golfkenttien taloudellisen tilanteen kehitystä. Lisäksi mittaristo sisältää mittareita, joiden avulla voidaan seurata golftoimialalla ajankohtaisiksi nousseita asioita kuten osakkaiden ikääntymistä ja lyhyempien, puolikkaiden, golfkierrosten suosion kehitystä.

Suorituskykymittareiden avulla voidaan arvioida, onko asetetut tavoitteet saavutettu. (Franceschini ym. 2011) Hyvä suorituskyvyn mittausjärjestelmä saa aikaan keskustelua ja kyseenalaistusta, joiden avulla yrityksen johto ja työntekijät voivat oppia. (Bourne & Bourne 2011, 7) Oppimisen mahdollistamiseksi on tärkeää miettiä, tehdäänkö yrityksessä oikeita asioita sekä tehdäänkö asioita oikealla tavalla. (Bourne & Bourne 2011, 7) Koska toimialamittariston avulla golftoimialan suorituskyyä mitataan monipuolisesti, golfliitto voi asettaa toiminnalleen tavoitteita sekä edesauttaa oppimista.

Jotta yritykset voivat analysoida omaa suoriutumistaan, on niiden aina vertailtava suorituskyykyään muihin alalla toimiviin kilpailijoihin sekä omaan historialliseen suoriutumiseensa. (Bourne 2011) Vertailua voidaan tehdä esimerkiksi vertaamalla suorituskyyvyn mittaustulosta johonkin toiseen mittaukseen, asetettuun tavoitteeseen, viitearvoon tai alan standardiin. (Franceschini 2007; Melnyk ym. 2004) Siispä toimialamittariston tuottaessa tietoa golftoimialan tilanteesta ja kehityksestä, yksittäiset golfkentät voivat vertailla omaa suorituskyykyään toimialan suorituskyykyyn. Esimerkiksi jos yksittäisellä golfkentällä on ollut taloudellisesti heikko vuosi, golfkenttä voi verrata taloudellisesti heikkoa tulosta koko toimialan kehitykseen ja päätellä onko kehitys samansuuntaista muilla golfkentillä.

Yrityksen johto voi hyödyntää suorituskyyvyn mittaamista yrityksen vision ja strategian viestimisessä (Jääskeläinen ym. 2013, 9) Lisäksi jonkin asian mittaaminen lisää mitattavan asian merkitystä ja asettaa sen valokeilaan suhteessa muihin asioihin. (Lönqvist ym. 2010, 117) Tiettyjen asioiden suorituskyyvyn mittaaminen osoittaa mitkä asiat ovat yrityksen kannalta ydinliiketoimintaa ja tärkeitä. Se myös osoittaa sen mikä ei ole liiketoiminnan kannalta niin tärkeää. (Bourne & Bourne 2011.) Golfalan toimialamittariston avulla golfkentät ja golfliitto voivat siis mitata suorituskyykyään entistä paremmin. Siten golfkentät ja golfliitto voivat osoittaa suorituskyyvyn mittaamisellaan henkilöstölleen, mikä on golfliiketoiminnan kannalta tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää.

Toimialamittariston hyödynnettävyydessä ei pidä unohtaa golftoimialan muita sidosryhmiä kuten sijoittajia tai kuluttajia. Tulevaisuudessa golfkenttiä perustetaan mahdollisesti myös voittoa tavoittelevina golfkenttinä, jolloin kentän perustamiseksi tarvitaan sijoittajia. (kts. Kauppalehti 2017) Toimialamittariston lukujen kuvatessa golftoimialan kehitystä luvut auttavat myös sijoittajia päätöksenteossa. Golfosakkeenomistajat ovat sekä sijoittajia että kuluttajia, koska osakkeen ostaessaan he sijoittavat jonkin tietyn summan golfkenttäyhtiöön sekä vastineeksi käyttävät golfkentän palveluja golfia pelaamalla. Siten osakkeenomistajille on myös tärkeää seurata, miten golftoimiala kehittyy ja arvioida esimerkiksi omistamansa osakkeen arvon kehitystä.

Lönqvistin (2010, 122) mukaan tietojärjestelmiä voidaan joutua kehittämään, jotta tarvittavat tiedot saadaan kerättyä suorituskyyvyn mittaristoa varten. Kaikkiin tutkielmassa kehitettyihin toimialamittaristoon valittuihin mittareihin ei ole kehitetty tiedonkeruutapaa. Osa mittareista vaatii tiedonkeruutavan kehittämistä, jotta mittarit voidaan toteuttaa. Tietojen kattavuutta on siis vaikea arvioida niiden mittareiden osalta, joihin tiedonkeruutapaa ei ole

kehitetty. Kuitenkin mittareiden valinnassa kattavuus on huomioitu siten, että mittareiksi pyrittiin valitsemaan sellaiset mittarit, joiden tiedonkeruun toteutuessa, saataisiin mahdollisimman kattavat tiedot. Pelaajiin liittyvissä mittareissa, lukuun ottamatta osakkeenomistajien keski-ikä, kattavuus on erittäin hyvää golfliiton ylläpitämän verkkotietopalvelun ansiosta, koska verkkotietopalvelu sisältää kaikkien rekisteröityneiden golfpelaajien tiedot. Lisäksi Suomessa on vain muutama golfkenttä jossa voi pelata golfia olematta rekisteröitynyt golfpelaaja, joten verkkotietopalvelussa on lähes kaikkien golfpelaajien tiedot. Pelaamiseen liittyvissä mittareissa, lukuun ottamatta pelioikeuksien käyttöasteen mittaria, kattavuus on erittäin hyvää, koska tiedonkeruuseen voidaan hyödyntää golfkenttien ajanvarausjärjestelmiä Nexgolfia ja Golfboxia. Nordqvistin mukaan näitä kahta edellä mainittua järjestelmää käyttävät lähes kaikki Suomen golfkentät mutta on kuitenkin olemassa muutama golfkenttä, jotka käyttävät eri järjestelmiä. Näiden muutamien golfkenttien ajanvarausjärjestelmien sisältämien tietojen hyödynnettävyydestä toimialamittaristossa ei voida arvioida tämän tutkielman tutkimusaineiston perusteella. Taloudellisten mittareiden osalta kattavuus on erittäin hyvää, koska toimialamittaristoon valitut mittarit saadaan Suomen Asiakastieto Oy:n raporteista. Työllistävää vaikutusta mittaavan mittarin osalta tiedot ovat melko kattavia, jos niiden keräämisessä hyödynnetään Palta Ry:n tietoja, jolla on hallussaan 80:n golfkentän tiedot työntekijöiden määrästä. Tietojen kattavuutta voidaan lisätä lähettämällä kysely niille golfkentille, joilta tietoja ei ole saatu.

Malmi ym. (2006, 32-33) esittävät, että tasapainon tulisi vallita helposti mitattavissa olevien ja vaikeammin mitattavissa olevien mittareiden välillä. Siispä toimialamittaristoon valittiin sekä helposti että vaikeammin mitattavissa olevia mittareita. Mittareihin osakkeenomistajien keski-ikä, pelioikeuksien käyttöaste ja tulevaisuuden odotukset voidaan saada tiedot ainoastaan kysymällä tietoja suoraan golfkentiltä. Kyseisten mittarien kattavuus riippuu siitä, kuinka paljon kyselyyn saadaan vastauksia. Nordqvistin esitti, että kyselyllä suoritettavien mittareiden osalta mittaustiedon keräämisessä voitaisiin olla proaktiivisia eli tiedonkeruussa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi golfkentille soittamista. Nordqvist toi esille, että ensiksi voitaisiin luoda golfkentille internetissä helposti suoritettava kysely. Sitten kentille joilta ei saada vastauksia, voitaisiin soittaa ja pyytää vastaamaan internet-kyselyyn tai ehdottaa kyselyyn vastaamista saman tien puhelun aikana.



## 6.7 Toimialamittariston tietojen julkisuus

Tutkielmassa kehitetyn golfalan toimialamittariston tiedot ovat lähtökohtaisesti tarkoitettu julkisiksi tiedoiksi, jotta mittaristosta voivat hyötyä mahdollisimman monet sidosryhmät. Viime kädessä tietojen julkaiseminen on kuitenkin riippuvainen mittariston hallinnoijasta eli golfliitosta.

Toimialamittariston tietoja on tarkoitus julkaista ainoastaan toimialan kattavina tietoina eli yksittäisten golfkenttien tietoja ei julkaista. Kaikki julkaistavat tiedot ovat siis yhteenlaskettuja koko toimialaa koskevia lukuja. Osa tiedoista saadaan julkisten tietolähteiden (kts. esim. Asiakastiedon raportit) avulla mutta osa tiedoista saadaan kysymällä tietoja suoraan golfkenttien johdolta. Tietojen keruuta suoritettaessa on siis tuotava esille yksittäisten golfkenttien johdolle, että yksittäisten golfkenttien tietoja ei toimialamittariston avulla tuoda julki. Tämä tarkoittaa myös sitä, että toimialamittariston tietojen kanssa työskentelevien on noudatettava salassapitovelvollisuutta yksittäisten golfkenttien tietojen osalta. Lisäksi tietojärjestelmistä saatavien tietojen kuten pelaamiseen liittyvien mittareiden osalta, toimialakohtaisten tietojen julkaisemiseen on kysyttävä lupaa golfkentiltä. Tutkielmassa kehitettävän mittariston ollessa yleishyödyllinen koko toimialalle, luvan saaminen tietojen julkaisemiseksi ei pitäisi tuottaa ongelmia. Lupaa tietojen julkaisemiselle voitaisiin kysyä samalla kuin mahdollinen kysely lähetettäisiin.

Toimialan sisällä golfkenttien johtajat pystyisivät tekemään johtopäätöksiä golftoimialan kehityksestä ja vertaamaan oman golfkenttensä kehitystä toimialan lukuihin. Lisäksi golfliitto pystyisi tunnistamaan millä osa-alueilla golftoimialalla on kehitettävää ja miten eri osa-alueet kehittyvät. Mittariston tietojen ollessa julkisia mittariston avulla myös yksittäiset golfpelaajat kuten esimerkiksi osakkeenomistajat voisivat päätellä, miten golftoimiala kehittyy.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1.1 Tutkielman yhteenveto, keskeiset tulokset ja havainnot

Tässä tutkielmassa tutkittiin Suomen golftoimialan suorituskyvyn mittaamista. Tutkielman tavoitteena oli selvittää mitä suorituskykymittariston kehittämiseksi tulisi ottaa huomioon sekä minkälainen olisi toimiva mittaristo Suomen golfkenttien toimialan suorituskyvyn mittaamista varten.

Tutkielman keskeisin tulos on Suomen golftoimialalle luotu toimialan tilannetta ja kehitystä kuvaava mittaristo. (kts. Taulukko 6) Mittariston rakentamisen pohjana käytettiin mukaillen Pekkolan (2013) verkoston suorituskykymittariston prosessimallia. Mittariston kehittämisprosessin alussa haastateltiin golftoimialan asiantuntijoita sekä keskusteltiin golfliiton asiantuntijan kanssa. Haastatteluiden ja golfliiton asiantuntijan kanssa käytyjen keskusteluiden avulla selvitettiin muun muassa, minkälaista tietoa golftoimialalta on aikaisemmin kerätty, mitä haasteita tiedonkeruussa on havaittu ja minkälaisia asioita golftoimialan tilanteen- ja kehityksen mittaamisen kannalta kannattaisi mitata.

Seuraavaksi tutkielman laatija keräsi ja kehitti vaihtoehtoiset mittarit Suomen golftoimialalle. Lönnqvistin ym. (2010, 122) mukaan suorituskyvyn mittaristoon ei tulisi valita ainoastaan taloudellisia mittareita vaan mittareita tulisi valita useasta eri näkökulmasta. Myös tutkielman empiirisen aineiston perusteella voitiin päätellä, että golftoimialan tilanteen ja kehityksen mittaamisen tarvitaan mittareita monesta eri näkökulmasta. Tutkimusaineistosta esille nousseet vaihtoehtoiset mittarit kategorisoitiin neljään teema-alueeseen: golfin pelaajiin liittyviin mittareihin, golfin pelaamiseen liittyviin mittareihin, taloudellisiin mittareihin ja muihin mittareihin. Jääskeläisen ym. (2013, 31) mukaan suorituskykymittariston kehittämiseksi voidaan ideariihen pohjalta määritellä ensiksi joukko mittareita, jonka jälkeen hahmotellaan niistä keskeisimmät mittarit. Siispä golfkenttien toimitusjohtajien haastatteluita voidaan pitää ideariihenä, joiden avulla tutkija laati vaihtoehtoiset mittarit. Keskeisimpien mittareiden valinta suoritettiin sekä golfliiton asiantuntijan kanssa käytyjen keskustelujen että haastateltavilta saatujen kommenttien perusteella.

Tutkimusaineiston ja aikaisemman kirjallisuuden avulla voitiin tunnistaa samankaltaisuuksia liittyen suorituskykymittariston rakentamisprosessissa huomioitaviin seikkoihin. Tutkimusaineistosta nousi usein esille, että mitta-

riston kehittämisessä tulee ottaa huomioon mittariston ja mittareiden validiteetti. Golfalan toimialamittariston kehittämisessä koettiin tärkeäksi, että mittariston mittarit kuvaisivat mahdollisimman hyvin golftoimialan tilannetta ja kehitystä eli mittarit olisivat valideja. Samankaltaisesti kirjallisuudessa esitetään, että hyvä suorituskvyn mittari mittaa sitä mitä sen on tarkoitus mitata eli mittari on validi. (Partanen 2007; Laitinen 2003)

Golfalan asiantuntijat painottivat, että suorituskvyn mittariston tuloksien kehitystä on pystyttävä seuraamaan. Lisäksi mittarit on oltava numeerisessa muodossa, jotta tuloksien vertailua voidaan tehdä. Samankaltaisesti aikaisemman kirjallisuuden mukaan hyvän mittarin tulisi mahdollistaa jatkuvan kehittymisen seuranta. Lisäksi suorituskvyn mittarin luku on yksistään tarkoitukseton, joten suorituskvyn mittaamisen lukua on verrattava esimerkiksi johonkin toiseen mittaukseen, asetettuun tavoitteeseen, viitearvoon tai alan standardiin. (Bourne 2011; Partanen 2007; Franceschini 2007; Melnyk ym. 2004.)

Golfalan asiantuntijoiden mukaan suorituskvyn mittarin tulisi olla dynaaminen eli muutosherkkä. Golfalan suorituskvymittareiden lukujen tulisi siis muuttua, jos golftoimialalla tapahtuu muutoksia. Myös aikaisemman kirjallisuuden mukaan hyvä suorituskvyn mittari on herkkä muutoksille. (kts. Partanen 2007) Suorituskvymittariston tulisi olla golfalan asiantuntijoiden mukaan myös selkeä. Mittaristosta tulisi nähdä nopealla silmäyksellä tärkeimmät suorituskvyn mittareiden luvut. Samankaltaisesti Franco ja Bourne (2003) korostavat, että hyvä suorituskvyn mittaristo on selkeä ja yksinkertainen.

Golfalan toimialamittariston hyödynnettävyyttä korostettiin golfalan asiantuntijoiden toimesta. Myös aikaisemman kirjallisuuden mukaan hyvä mittariston ominaisuus on mittariston relevanttius, joka tarkoittaa, että mittariston tuottaman tiedon tulisi olla olennaista päätöksenteon kannalta. (Laitinen 2003) Golfalan asiantuntijat toivat useasti myös esille suorituskvymittariston kattavuuden. Koska golfalan mittariston on tarkoitus kuvata koko toimialan tilannetta ja kehitystä, tulee tietojen olla tarpeeksi kattavia, jotta johdopäätöksiä voidaan toimialasta tehdä. Laitisen (2003) mukaan kattavuuden ei tarvitse olla täydellistä. Myös golfalan asiantuntijoiden mukaan toimialamittariston mittareiden ei tarvitse olla täydellisesti kattavia mutta mahdollisimman kattavien tietojen keräämiseen on pyrittävä. Nämä edellä esitetyt suorituskvyn mittaamisessa huomioitavat seikat otettiin huomioon Suomen golfalan toimialamittariston kehittämisessä.

Aikaisemmassa kirjallisuudessa painotetaan usein suorituskvymittaristo tasapainoa erilaisten mittareiden välillä. Tasapainon tulisi vallita esimerkiksi

kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten mittareiden välillä. (kts. Malmi 2006, 32-33) Tutkielmassa kehitetyssä mittaristossa ei kuitenkaan vallitse tasapaino kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten mittareiden välillä, koska kvalitatiivisia mittareita ei koettu yhtä tärkeiksi kuin kvantitatiivisia mittareita. Mittariston tasapaino toteutui kuitenkin esimerkiksi vaikeasti mitattavien ja helpommin mitattavien mittareiden välillä. (kts. Malmi 2006, 32-33)

Suorituskyvyn mittaamisen teoria pohjautuu yksittäisten yritysten suorituskyvyn mittaamiseen. Tässä tutkielmassa kehitettiin suorituskykymittaristo kokonaisuudelle toimialalle, joten kaikkea suorituskyvyn mittaamisen teoriasta ei voitu tässä tutkielmassa soveltaa. Esimerkiksi suorituskyvyn mittaamisen teoriassa korostetaan yrityksen strategian liittämistä suorituskyvyn mittaamiseen. (kts. Partanen 2007; Simons 2000) Tässä tutkielmassa suorituskykymittaristo kehitettiin kokonaisuudelle toimialalle ja toimialamittaristoa voivat käyttää erilaiset yritykset kuten golfkenttäyhtiöt ja suomen golfliitto. Siten suorituskykymittaristoa käyttävillä yrityksillä voi myös olla erilaiset strategiat, joten kaikkia eri strategioita ei pystytty liittämään tutkielmassa kehitettyyn suorituskykymittaristoon.

Suorituskyvyn mittaamisen yksi tärkeimmistä tarkoituksista on oppimisen mahdollistaminen. (kts. Bourne & Bourne 2011; Caldwell 2002) Tässä tapauksessa suorituskyvyn mittaamisen teoriassa tarkoitetaan oppimisella usein yksittäisen työntekijän oppimista, kun työntekijä seuraa omaa suoriutumistaan. Tässä tutkielmassa kehitetyllä suorituskykymittaristolla yksittäinen työntekijä ei voi juurikaan seurata omaa suoriutumistaan. Kuitenkin mittariston avulla golfliiton työntekijät sekä golfkenttien johtajat pystyvät seurata golftoimialan tilanteen kehittymistä ja tällä tavalla oppia golftoimialasta.

Tutkielmassa kehitetyn golfalan toimialamittariston kehittämisprosessin aikana nousi esille myös erityisesti golfalaan liittyviä keskeisiä havaintoja. Havainnot on esitetty alla.

1. Tutkimusaineiston perusteella voidaan sanoa, että golftoimialalta on saatavilla informaatiota usealta eri osa-alueelta kuten golfpelaajien määristä, golfin pelaamisen määrästä, taloudellisista luvuista ja golfkenttien työntekijöiden määrästä. Tietoja ei ole kuitenkaan analysoitu yhtenä kokonaisuutena eikä koko toimialan kattavia tietoja ole aikaisemmin kerätty tai koottu yhteen kaikilta edellä mainituilta osa-alueilta.
2. Golfkenttien toimitusjohtajien haastatteluiden perusteella golftoimialalla kyselyllä toteutettava FGMA:n taloudellinen tutkimus koettiin parhaaksi golftoimialalla olemassa olevaksi suorituskyvyn mittaamisen järjestelmäksi. Taloudellisen tutkimuksen tuloksia ei ole pystytty

kuitenkaan hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla, koska taloudellisen tutkimuksen kyselyyn ei ole saatu tarpeeksi vastauksia. Taloudellisen tutkimuksen kyselyn heikon vastausprosentin syyksi voitiin tunnistaa ainakin seuraavat kolme seikkaa. Ensiksi kyselyyn vastaaminen arvioitiin vaikeaksi ja aikaa vieväksi. Toiseksi kyselyyn vastaamista ei välttämättä koeta tarpeeksi hyödylliseksi, jotta siihen haluttaisiin käyttää aikaa. Kolmanneksi kyselyn ajoitus on heikko, koska golfkenttien kausiluonteisuuden vuoksi golfkenttien johtajat ovat kiireisimmillään kesäkuukausien aikana, jolloin kyselyyn pitäisi vastata. Ajoitukseen liittyy myös se, että kyselyssä kysytään edellisen golfkauden lukuja, joka heikentää kyselyyn vastaamisen tarkoituksenmukaisuutta.

3. Tässä tutkielmassa kehitettävän toimialamittariston mittareiden tietojen kerääminen kyselyn avulla, koettiin epäkäytännölliseksi vaihtoehdoksi. Kyselyn teettämisen sijaan tiedonkeruu tulisi toteuttaa mahdollisimman paljon tietojärjestelmiä (kts. Esim. Nexgolf, Golfbox, verkotietopalvelu) hyödyntäen. Tietojärjestelmien hyödyntämisen lisäksi huomattiin, että joidenkin tietojen osalta tietoja voitaisiin kerätä myös ulkoisilta tahoilta. (kts. Esim. Asiakastieto Oy, Palta Ry) Tietojärjestelmien ja ulkoisten tahojen hyödyntämisen avulla tietoa voitaisiin kerätä huomattavasti kattavammin. Kun mittareiden tiedot saataisiin suoraan tietojärjestelmistä, tiedonkeruussa ei olisi välikätenä ihmisiä, jolloin tiedot pystyttäisiin keräämään kattavammin lähes kaikilta golfkentiltä. Kun ulkoisia tahoja hyödynnettäisiin tietojen keruussa, golfkenttien toimitusjohtajia ei tarvitsisi sitouttaa mittariston tietojen keruuseen. Lisäksi tietojärjestelmien ja ulkoisten tahojen hyödyntämisen avulla, toimialamittariston tiedot voitaisiin julkaista ajankohtaiseen aikaan eli heti golfkauden päätyttyä. Kuitenkin taloudellisten lukujen osalta tiedot voitaisiin julkaista vasta tilinpäätösten laatimisen jälkeen golfkautta seuraavana keväänä.
4. Kaikkia toimialamittariston mittareiden tietoja ei voida kuitenkaan kerätä tietojärjestelmiä ja ulkoisia tahoja hyödyntämällä. Jotta kaikki toimialamittaristoon valitut mittarit voidaan toteuttaa, on tietoja myös kysyttävä golfkenttien toimitusjohtajilta. Mittariston kehitysprosessin aikana nousi esille, että tietojen keruu tulisi suorittaa proaktiivisesti. Tiedonkeruuta ei tulisi suorittaa pelkästään luottamalla, että kyselyyn vastataan tiettyyn määräaikaan mennessä vaan golfkenttien johtoon tulisi olla aktiivisesti yhteydessä, jotta vastauksia kyselyyn saataisiin mahdollisimman paljon.

5. Kankkusen ym. (2005) mukaan suorituskykymittaristoa ei tarvitse saada yhdellä kerralla valmiiksi vaan mittaristo voidaan toteuttaa aloittamalla pienistä osista. Samankaltaisesti tutkimusprosessin aikana golfliiton asiantuntijan kanssa käydyissä keskusteluissa nousi esille, että kaikkia toimialamittariston mittareita ei tarvitse ottaa kerralla käyttöön. Kehitetty toimialamittaristo sisältää mittareita, joiden käyttöönotto toimialamittariston osaksi on suhteellisen helppoa. Tällaisista mittareista esimerkkinä voidaan pitää pelaajiin liittyviä mittareita, joista on jo olemassa tilastotietoa golfliiton verkkotietopalvelun avulla laaditussa jäsentilastot-raportissa. Vaikeammin toteutettavia mittareita ovat sellaiset mittarit, joihin ei ole vielä kehitetty tiedonkeruutapaa. Vaikeammin toteutettavia mittareita voitaisiin ottaa myöhemmässä vaiheessa käyttöön, kun niille on saatu kehitettyä tiedonkeruutapa.

### **7.1.2 Tutkimuksen arviointi**

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja tutkimuskohteen yhteensopivuutta eli sitä, miten menetelmä sopii juuri sen ilmiön tutkimiseen, jota on tarkoitus mitata. (Heikkinen & Syrjälä 2006.) Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, joka sisälsi sekä konstruktiivisen tutkimusotteen että toimintatutkimuksen piirteitä. Tutkielman ollessa hyvin käytännönläheinen tutkijan roolilla oli vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Tutkimusmenetelmä soveltui kuitenkin hyvin tarkasteltavan ilmiön tutkimiseen, koska tutkielman toimialamittariston kehittäminen vaati tiivistä yhteistyötä tutkijan ja käytännön toimijoiden välillä. Vaikka tutkielmassa tutkijalla oli vaikutusta tutkimuksen tulokseen, tutkielman validiteettia lisäsi käytännön toimijoiden asiantuntijuuden monipuolinen hyödyntäminen tutkimusprosessin aikana.

Tutkielmassa haastatelluilla henkilöillä on vankka kokemus Suomen golfliiketoiminnasta. Golfkenttien johtajina sekä FGMA:n hallituksen jäseninä heillä on hyvä tietämys golfliiketoiminnasta sekä yksittäisen golfkentän että koko toimialan näkökulmasta. Golfkenttien toimitusjohtajien lisäksi mittariston kehittämisessä oli mukana koko tutkielman ajan golfliiton asiantuntija, jonka kommenttien ja keskustelujen perusteella on voitu varmistaa tutkielmassa kerätyn aineiston oikeellisuus ja tällä tavoin parantaa tutkielman validiteettia. Lisäksi haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu, jotta tutkielmassa on voitu lainata suoraan haastateltavien kommentteja.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä triangulaatiolla eli erilaisten menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämisellä. (Denzin & Lincoln 1998.) Tässä tutkielmassa pyrittiin lisäämään tutkielman luotettavuutta käyttämällä haastattelujen lisäksi myös muita aineistoja kuten tilastoja (golfliiton jäsentilastot-raportti), keskusteluja (golfliiton asiantuntijan kanssa käydyt keskustelut) ja arkistoaineistoja (taloudellisen tutkimuksen kysely- ja tunnuslukuanalyysipohja).

Sekä haastateltaville että golfliiton asiantuntijalle annettiin mahdollisuus kommentoida tutkielmaa ennen sen julkaisemista. Tällä pyrittiin myös lisäämään tutkielman luotettavuutta ja välttämään mahdollisia asiavirheitä. Tutkielman validiutta pyrittiin lisäämään myös sillä, että tutkimuksen eteneminen on kuvailtu tarkasti.

Tutkielmassa kehitetty Suomen golfalan toimialamittaristo on kehitetty erityisesti Suomen golftoimialaa varten, joten mittaristoa ei voi yleistää käytettäväksi muilla toimialaoilla. Kuitenkin mittariston hyödyntäminen jonkin muun alueen golftoimialalla olisi mahdollista. On kuitenkin huomioitava, että tämän tutkielman mittaristo on kehitetty erityisesti huomioiden Suomen golftoimialan ominaispiirteet kuten alalta kerättävien tietojen saatavuus sekä Suomen golfkenttien voittoa tavoittelemattomuus. Siispä sellaisenaan mittaristoa ei voida soveltaa toiselle liiketoiminta-alueelle vaan mittaristoa tulisi muokata ja räätälöidä toiminta-alueelle sopivaksi.

Tutkielmassa kehitettyä golfalan mittaristoa ei testattu eikä käyttöön otettu tutkimuksessa. Tutkielman toimeksiantaja, suomen golfliitto, päättää sovelletaanko mittaristoa käytäntöön, joko sellaisenaan tai osin. Kehitetyn mittariston toimivuutta voidaan käytännössä havaita vasta myöhemmin, kun mittaristo otetaan käyttöön.

### ***7.1.3 Jatkotutkimusehdotukset***

Tutkielman jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista haastatella myös golfkenttien kenttämestareita, jotta saataisiin golfkentän hoitoon ja laatuun liittyvät näkökulmat otettua paremmin huomioon. Lisäksi tiedonkeruun kannalta mielenkiintoista olisi haastatella tietojärjestelmistä vastaavia henkilöitä, jonka avulla voitaisiin ottaa selvää mittaristoon kerättävien tietojen saatavuus. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde olisi myös golftoimialan tietojärjestelmien kehittäminen. Tutkielmassa havaittiin, että golftoimialalla käytössä olevat eri tietojärjestelmät sisältävät paljon tietoa eri osa-alueista mutta järjestelmät eivät tällä hetkellä tuota koko toimialan kattavaa

tietoa. Tietojärjestelmien kehittämisellä voitaisiin edesauttaa koko toimialan kattavan tiedon keräämistä, joka myös edesauttaisi golfalan toimialamittariston käyttöönottoa sekä ylläpitoa.

Tämän tutkielman ulkopuolelle jätettiin mittariston käyttöönotto ja ylläpito, joten mielenkiintoisina jatkotutkimuskohteina olisivat luonnollisesti mittariston käyttöönotto ja mittariston toimivuuden arviointi. Mittariston käyttöönotto voitaisiin esimerkiksi testata pienemmällä otoksella valitsemalla vain osa Suomen golfkentistä mittariston pilotointia varten. Lisäksi mittaristoon voitaisiin sisällyttää vain osa toimialamittariston mittareista, jotka ovat helpommin toteutettavissa ja jälkeenpäin lisätä vaikeammin toteutettavia mittareita.



## LÄHTEET

- Alvesson, M. (2011) *Interpreting Interviews*. London: SAGE Publications Inc
- Bartlett, M. & James, I. (2011) A model of greenhouse gas emissions from the management of turf on two golf courses. *Science of The Total Environment*. Vol 409, Issue 8, 15 March 2011, 1357-1367
- Brudan, A. (2010) Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence* Vol.14 Issue: 1, pp.109-123
- Bourne, M. - Mills, J. - Wilcox, M. - Neely, A. – Platts, K. (2000) Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 Issue: 7, pp.754-771
- Bourne, M. & Bourne, P. (2011) *Handbook of Corporate Performance Management*. Wiley. Chichester. United Kingdom
- Busi, M. & Bititci, U. (2006) Collaborative performance management: present gaps and future research. *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 55 Nr. 1, 7–25
- Caldwell, C. (2002) *Performance Management*. American Management Association
- Crilley, G - Murray, D. - Howat, G. - March, H - Adamson, D. (2002) Measuring performance in operational management and customer service quality: A survey of financial and non-financial metrics from the Australian golf industry. *Journal of Leisure Property* , Vol. 2 Issue: 4, 369-380
- Denton, K. (2005) Measuring relevant things, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 Issue: 4, pp.278-287
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (1998) *The Landscape of Qualitative Research. Theories and Issues*. USA: Sage Publications, Inc
- Dillman, D. (2007) *Mail and Internet Surveys. The Tailored Design Method*. John Wiley & Sons. New Jersey

- Elinkeinoelämän Keskusliitto. Suhdannebarometri. Lokakuu (2017) <<https://ek.fi/wp-content/uploads/sb-loka-2017-export.pdf>> haettu 16.11.2017
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. (2006) *Menestys – Kannattavuuden hallinnan perusteet*. Keuruu: Otava
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2001) Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä. PS-kustannus
- Fiilin, P. (2011) Mittaa menestys strategian pohjalta. Fakta 3/2011, 14–17 <<http://la-static.talentum.fi/pdf/fa/3003201114-8692af0bd36de09b4dcfb9c340066a8d.pdf>> haettu 6.12.2017
- Franceschini, F. – Galetto, M. – Maisano, D. (2007) *Designing a Performance Measurement System*. Management by Measurement. Springer. Berliini
- Ghasemian, S. H. R., Azad, N., & Seyedaliakbar, H. (2014) A structural equation model of effective variables on service quality in capital industrial goods sector. *International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 6 Issue:1*, 30–42
- Golf Benchmark Survey in Austria (2015) KPMG Golf Advisory Practice. <<http://static.golfbenchmark.com/media/2/9/9/5/2995.pdf>> haettu 19.12.2017
- Golfareiden määrä kääntyi Suomessa laskuun (2014) Golfpiste 4.10.2014. <<https://golfpiste.com/uutiset/golfareiden-maara-kaantyi-suomessa-laskuun/>> haettu 4.10.2017
- Golfliitto (2017) Golf Suomessa. <<https://golf.fi/golf-suomessa>> haettu 24.9.2017
- Golfliitto (2017) Jäsentilastot 2017. <[www.golf.fi/jasentilastot/](http://www.golf.fi/jasentilastot/)> haettu 2.2.2018
- Golfliitto (2017) Suomen Golfliitto.< <https://golf.fi/suomen-golfliitto-ry/> > haettu 14.11.2017
- Golfliitto (2017) Suomen golfin strategia 2020. <<https://golf.fi/strategia/> > haettu 14.11.2017

- Golfliitto (2017) Golfseurat. <[www.golf.fi/golfseurat/jo-kaksi-kautta-saiden-armoilla-golfkierrosten-kokonaismäärassa-7-prosentin-pudotus/](http://www.golf.fi/golfseurat/jo-kaksi-kautta-saiden-armoilla-golfkierrosten-kokonaismäärassa-7-prosentin-pudotus/)> haettu 18.1.2018
- Golfosakkeet tiensä päässä? Moni muuttunut täysin arvottomaksi. (2018) Kauppalehti. <[www.kauppalehti.fi/uutiset/golfosakkeet-tiensapaassa-moni-muuttunut-taysin-arvottomaksi/FsKXaWMX?\\_escaped\\_fragment\\_="](http://www.kauppalehti.fi/uutiset/golfosakkeet-tiensapaassa-moni-muuttunut-taysin-arvottomaksi/FsKXaWMX?_escaped_fragment_=)> haettu 29.1.2018
- Grant, R. (2008) *Contemporary Strategy Analysis*. Sixth Edition. Oxford, Blackwell Publishing
- Grönfors, M. (1982) *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Porvoo: WSOY
- Hannula, M. & Lönnqvist, A. (2002) *Suorituskyvyn mittauksen käsitteet. Concepts of performance measurement*. Helsinki: Metalliteollisuuden keskusliitto, MET
- Hannula, M – Leinonen, M – Lönnqvist, A – Miettinen, A – Mettänen, P – Okkonen, J. – Pirttimäki, V. (2002) *Nykyaikaisen organisaation suorituskyvyn mittaus*. Tutkimusraportteja. Tuotantotalouden osasto. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu
- Haydu, J. & Hodges, A. (2008) *Estimating the Economic Impact of the U.S. Golf Course Industry: Challenges and Solutions*. HortScience : a publication of the American Society for Horticultural Science Vol.43. 759-763
- Heikkinen, H. (2010) Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin I, Toimintatutkimus- toiminnan ja ajattelun taitoa. Aaltola J & Valli R. PS-kustannus
- Heikkinen, H. & Syrjälä, L. (2006) Tutkimuksen arviointi. Teoksessa: Toiminnasta Tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa. Dark Oy
- Heikkinen, H. – Huttunen, R. – Moilanen, P. (1999) *Siinä tutkija missä tekijä - Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Juva. Atena Kustannus
- Heikkinen, H. – Rovio, E. – Syrjälä, L. (2006) *Toiminnasta Tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Vantaa. Dark Oy
- Helsingin Golfkubi (2017) Seuran säännöt. <<http://www.helsingingolfklubi.fi/media/materiaalisalkku-yleinen/hgk-saannot.pdf>>

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1995) *Teemahaastattelu*. Helsinki. Yliopistopaino
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki. Kirjayhtymä Oy
- Holmberg, S. (2000) A systems perspective on supply chain measurements. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30 Issue: 10, pp.847-868
- Huostila, A. (2017) Ilmastoystävällinen Golfkenttä Case: Meri-Teijo Golf. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto
- Jenkins, W. & Williamson, D. (2016) *Strategic Management and Business Analysis*. London: Routledge
- Johnson, G - Scholes, K - Whittington, R. (2005) *Exploring Corporate Strategy*. Seventh edition. Harlow, Pearson Education Limited
- Junni M. (2014) Taloudellisen tutkimuksen uudistaminen: Finnish Golf Managers Association. Opinnäytetyö. Laurea
- Järvinen, P. (2002) Suorituskyvyn mittaaminen ja mittareiden kehittäminen projektiliiketoiminnassa
- Kallio, K. (2010) *Urheilusta vapaa-ajan palveluksi: FGMA 20 vuotta suomalaisen golfin ytimessä*. Saarijärvi: Finnish Golf Managers Association
- Kallunki, J. (2014) Tilinpäätösanalyysi. Alma Talent
- Kamensky, M. (2008) *Strateginen Johtaminen – Menestyksen Timantti*. Hämeenlinna. Talentum
- Kamensky, M. (2010) *Strateginen johtaminen – Menestyksen Timantti*. Hämeenlinna. Talentum
- Kankkunen, K. – Matikainen, E. – Lehtinen, L. (2005) *Mittareilla menestyseen*. Helsinki: Talentum
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992) The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. Vol.70, Issue: 1, p.71
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000) Having trouble with strategy? Then map it. *Harvard Business Review*. Vol.78 Issue: 5, pp.167-176, 202

- Kaplan, R. & Norton, D. (2007) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Vol.85 Issue 7, pp.150-161
- Kiviniemi, K. (1999) *Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina*. Teoksessa: Siinä tutkija missä tekijä. (1999) Juva. Atena kustannus
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2005) Principles of Marketing. Eleventh edition. Pearson. Education
- Kujansivu, P – Lönnqvist, A – Jääskeläinen, A. – Sillanpää, V. (2007) *Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda*. Helsinki: Talentum
- Kuula, A. (1999) *Toimintatutkimus - Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere Tammer-Paino Oy
- Laamanen, K. (2005) *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön*. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy
- Laitinen, E - Piispanen, A - Rönqvist, T - Ylinen, M. (1999) Pienen teknologiayrityksen suorituskykymittaristo. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 230. 187
- Laitinen, E. (2003) *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Helsinki: Talentum Media oy
- de Leeuw, E. – Hox, J. – Dillman, D. (2008) *International Handbook of Survey Methodology*. Taylor and Francis Group. New York
- Lesley, A. (2012) *Designing & Doing Survey Research*. Sage Research Methods
- Lotti, L. (2001) Tehokas markkina-analyysi. WS Bookwell Oy. Juva
- Lukka, K. (1999) Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa: Heli Hookana-Turunen: Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija Professori Reino Majala 65 vuotta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, C-1:1999 Turku: Turun kauppakorkeakoulu, 129-150
- Lukka, K. (2006) Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa K. Rolin - M.-L. Kakkuri-Knuuttila - E. Henttonen. Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Helsinki. Gaudeamus
- Lyberg, L. & Weisberg, H. (2016) *The SAGE Handbook of Survey Methodology*. Sage Research Methods

- Lynch, R. & Cross, K. (1995) *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*. 2. painos. Cambridge, MA: Blackwell Publishers
- Löfkulla Golf (2017) <[www.lofkullagolf.fi](http://www.lofkullagolf.fi)> haettu 2.11.2017
- Lönnqvist, A. – Jääskeläinen, A. – Kujansivu, P. – Käpylä, J. – Laihonen, H. – Sillanpää, V. – Vuolle, M. (2010) *Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä*. Tietosanoma Oy. Tallinna
- Lönnqvist, A – Kujansivu, P. – Antikainen, R. (2006) *Suorituskyvyn mittaaminen*. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. (2003) *Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantun-tijaorganisaation johtamisvälineenä*. Helsinki: Edita
- Malmi, T. – Peltola, J. - Toivanen, J. (2006) *Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti*. Helsinki: Talentum
- Mithas, S. - Krishnan, M. - Fornell, C. (2005) Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 4, pp. 201-209
- Melnyk, S. – Douglas, S. – Morgan, S. (2004) Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*. 22. 209–217
- Mort, J. & Collins, M. (2001) Municipal golf in England: exploring performance indicators for local authorities. *Managing Leisure* , Vol 6 Issue: 4, 220-243
- Neely, A. – Gregory, M. – Platts, K. (1995) Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15 Issue: 4, pp.80-116
- Neely, A. - Mills, J. - Platts, K. - Richards, H. - Gregory, M. - Bourne, M. - Kennerley, M. (2000) Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 20, No. 10, ss. 1119-1145
- Neely, A - Adams, C. - Crowe, P. (2001) *The Performance Prism in Practice. Measuring Business Excellence* Vol. 5, No. 2, 6-12
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2005) *Johdon laskentatoimi*. Edita

- Niemelä, M. - Pirker, A. - Westerlund, J. (2008) *Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä*. Helsinki. Wsoy
- Nieminen, T. & Tomperi, S. (2008) *Myynnin johtamisen uusi aika*. WSOY
- Niskanen, J. & Niskanen, M. (2004) *Tilinpäätösanalyysi*. Helsinki: Edita
- Olve, N. - Roy, J. - Wetter, M. (1999) *Balanced Scorecard – Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä*. 2. painos. Porvoo, WSOY
- Otley, D. (2001) Extending the Boundaries of Management Accounting Research: Developing Systems for Performance Management. *The British Accounting Review*, Vol 33, s. 243–261. Vol. 33. 243-261
- Paloheinä Golf (2017) <[www.paloheinagolf.fi](http://www.paloheinagolf.fi) haettu> 2.11.2017
- Parker, L. (2003) Financial management strategy in a community welfare organisation: A boardroom perspective. *Financial Accountability and Management* , 19 (4), 341-374
- Partanen, V. (2007) *Talousviestintä johtamisen tukena*. Helsinki: Talentum
- Peuramaa Golf (2017) Yhtiöjärjestys. <<https://peuramaagolf.com/peuramaagolf/yhtiojarjestys/>> haettu 2.11.2017
- PK-toimialabarometri. Elintarviketeollisuus. Syksy (2015) <[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80165/Elintarviketeollisuus\\_Syksy\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80165/Elintarviketeollisuus_Syksy_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> haettu 16.11.2017
- Porter, M. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*. Free Press. New York
- Porter, M. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*
- Raatikainen, L. (2008) *Asiakas, tuote ja markkinat*. Helsinki: Edita Prima
- Radnor, Z. & Barnes, D., (2007) Historical analysis of performance measurement and management in operations management, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, Issue: 5/6 pp. 384 – 396
- Rantanen, H. (2005) *Tuottavuus suorituskyvyn analysoinnin kentässä*. Lahti: Lappeenranta teknillinen yliopisto, 37 s.

- Rantanen, H. & Holtari, J., (1999) *Yrityksen suorituskyvyn analysointi*. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Tutkimusraportti
- Rantanen, H. - Kulmala, H. - Lönnqvist, A. - Kujansivu, P. (2007) Performance measurement systems in the Finnish public sector. *Internal Journal of Public Sector Management Vol. 20 No. 5, 415–433*
- Rea, L. & Parker, R. (2005) *Designing and Conducting Survey Research. A Comprehensive Guide*. Jossey-Bass. San Francisco
- Rope, T. (2000) *Suuri markkinointikirja*. Helsinki. Kauppakaari
- Ryan, B. – Scapens, R. – Theobald M. (1992) *Research Method & Methodology in Finance & Accounting*. London, UK. Academic Press
- Salmi I. (2015) *Mitä Tilinpäätös Kertoo?* Edita Publishing. Keuruu
- Salmirinne, K. (2010) Golfosakeyhtiöiden suorituskykymittarit ja niiden vertaaminen benchmarkingin avulla. Aalto yliopisto. Pro-gradu
- Simons, R. (2000) *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey. Prentice Hall
- Sue, V. & Ritter, L. (2012) *Conducting Online Surveys*. Sage Research Methods
- Suojanen U. (2014) Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineen. Metodix. [www.metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/](http://www.metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/) haettu 1.2.2018
- Suomen Asiakastieto Oy. Yrityksen talous ja taustatiedot. (2017) <<https://www.asiakastieto.fi/web/fi/>> haettu 16.11.2017
- Taticchi, P. & Balachandran, K. (2008) Forward performance measurement and management integrated frameworks. *International Journal of Accounting and Information Management Vol. 16, No.2, 140–154*
- Tenhunen, J. (2001) *Suorituskyvyn analysointijärjestelmän implementointi pkt-yrityksessä*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö, Tutkimusraportti 1
- Tenhunen, J. & Okko, J. (2001) Suorituskyvyn analysointijärjestelmä – kokemuksia suunnittelusta ja käyttöönotosta. Tutkimusraportti: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Digipaino, Lappeenranta



- Tidåker P. – Wesström T. – Kätterer T. (2017) Energy use and greenhouse gas emissions from turf management of two Swedish golf courses. *Urban Forestry & Urban Greening*. Vol 21. Jan 2017, 80-87
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi
- Tseng, S. M., & Wu, P. H. (2014) The impact of customer knowledge and customer relationship management on service quality. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 6 Issue: 1, 77–96
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Toimiala Online. (2017) <<http://www2.toimialaonline.fi/>> haettu 10.11.2017
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Työllisyyskatsaus. (2017) <<http://tem.fi/tyollisyyskatsaus>> haettu 10.11.2017
- Ukko, J. – Karhu, J. – Pekkola, S. – Rantanen, H. – Tenhunen, J. (2007) *Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen*. Helsinki: Lappeenranta teknillinen yliopisto. Lahden yksikkö
- Ukko, J. (2009) Managing Through Measurement: A framework for successful operative level performance measurement. Lappeenranta University of Technology. Väitöskirja
- Valtiovarainministeriö. Taloudellinen katsaus. Syksy (2017) <<http://vm.fi/talouden-ennusteet>> haettu 16.11.2017
- Warnken J. – Thompson, D. – Zakus D. (2001) *Golf course development in a major tourist destination: implications for planning and management*. Environ Manage

## Liite 1 Haastattelut

Päivämäärä	Haastattelun kesto	Haastateltu henkilö	Haastattelun teema
27.9.2017	65min	Markku Ignatius Gumböle golf, Aarni Nordqvist Golfliitto	Taloudellinen tutkimus ja golfalan toimialamittariston kehittäminen
31.9.2017	66min	Esa Meriläinen Nurmijärvi Golf, Aarni Nordqvist Golfliitto	Golfalan toimialamittariston kehittäminen
1.10.2017	33min	Pekka Palmunen Keimola Golf, Aarni Nordqvist Golfliitto	Golfalan toimialamittariston kehittäminen ja kehittämisprosessin kulku

## Liite 2 Taloudellisessa tutkimuksessa kysyttävät tiedot (FGMA Taloudellinen tutkimus)

### PÄIVÄMÄÄRÄTIEDOT

Vuosi\*  
Alkupäivämäärä (p.k.vvvv)\*  
Loppupäivämäärä (p.k.vvvv)\*

### PYSYVÄT TIEDOT

Kenttäyhtiön nimi  
Seuran nimi\*  
Katuosoite  
Postinumero  
Toimipaikka  
Kentän / kenttien reikämäärä\*  
Ravintola  
Pro shop  
Bälgivarasto  
Pukukaapit  
Vuokrattavien golfautojen määrä  
Kärkyjen määrä  
Jäsen- ja tasoituskortin saamisperuste

### Pinta-aliatiedot

Viheriöiden pinta-ala (ha)  
Väylien pinta-ala (ha)  
Raffien pinta-ala (ha)  
Lyöntipaikkojen pinta-ala (ha)  
Muun ympäristön pinta-ala (ha)  
Harjoitusalueiden pinta-ala (ha)  
Pinta-ala yhteensä (ha)

### MUUTTUVAT VOLYYMITIEDOT

Jäsenmäärä aikuiset  
Jäsenmäärä juniorit  
Jäsenmäärä\*  
Jäsenmaksu aikuiset  
Jäsenmaksu juniorit

### Kenttien kierrosmäärät

Pelatut kierrokset osakkaat  
Pelatut kierrokset vuokrapelioikeus  
Pelatut kierrokset muut jäsenet  
Pelatut kierrokset vieraat  
Pelatut kilpailukierrokset osakkaat  
Pelatut kilpailukierrokset vuokrapelioikeus  
Pelatut kilpailukierrokset muut jäsenet  
Pelatut kilpailukierrokset vieraat  
Pelattujen kierrosten kokonaismäärä  
Kentän aukaisupäivä (p.k.vvvv)  
Kentän sulkemispäivä (p.k.vvvv)

### Henkilökunnan määrä

Vakituinen kenttähenkilökunta  
Kausityöntekijät kenttä  
Vakituinen toimistohenkilökunta  
Kausityöntekijät toimisto

### Kiinnostavia kuluja?

Lannoitteet (alv0%)  
Siemenet (alv0%)  
Polttoaineet (alv0%)  
Koneiden korjaukset (alv0%)  
Kentänhoito yhteensä (ei henkilöstökulut) (alv0%)

### Vastikkeet

Yhtiövastike (sis. alv)  
Rahoitusvastike (sis. alv)

### Greenfeet

Arki green fee (sis. alv)  
Green fee juniori (sis. alv)  
Viikonloppu green fee (sis. alv)  
Viikonloppu green fee juniori (sis. alv)  
High Season green fee (sis. alv)  
High Season green fee juniori (sis. alv)  
Osakkaan vieraan green fee (sis. alv)  
Osakkaan vieraan green fee juniori (sis. alv)  
Green fee -tuotot (alv0%)

### TULOSLASKELMA

#### Tuotot

Kilpailutuotot (alv0%)  
Yritystapahtumien tuotot (alv0%)  
Vuokrapelioikeudet (alv0%)  
Yhtiö- /Hoitovastikkeet (alv0%)  
Rangetuotot (alv0%)  
Pelaamisen tuotot yhteensä (alv0%)  
Mainostuotot (alv0%)  
Ravintolatuotot (alv0%)  
Pro shop -tuotot (alv0%)  
Muut tuotot (alv0%)  
Tuotot yhteensä (alv0%)

#### Kulut

Materiaalit ja palvelut (alv0%)  
Henkilöstökulut (palkat + sivukulut) (alv0%)  
Poistot ja arvonalentumiset (alv0%)  
Liiketoiminnan muut kulut (alv0%)  
Kulut yhteensä (alv0%)  
Rahoituskulut / -tuotot (alv0%)  
Tilikauden voitto / tappio (alv0%)  
Koneet ja kalusto (alv0%)

#### Investoinnit

Kenttä (alv0%)  
Rakennukset (alv0%)  
Muut investoinnit (alv0%)  
Investoinnit yhteensä (alv0%)

#### Tase

Pysyvät vastaavat  
Vaihtuvat vastaavat  
Vastaavaa yhteensä  
Oma pääoma  
Pitkäaikainen vieras pääoma  
Lyhytaikainen vieras pääoma  
Vieras pääoma  
Vastattavaa yhteensä

Liite 3 Taloudellisen tutkimuksen tunnuslukuanalyysit ja suorituskyvyn mittarit  
(Junni 2014)

<b>Tunnuslukuanalyysit ja suorituskyvyn mittarit</b>	<b>Selite</b>
<b>Toiminnan laajuuden ja sen kehityksen mittarit</b>	
Liikevaihdon kehitys (%)	(Liikevaihto / ed. tk:n liikevaihto)*100
Taseen loppusumman kehitys (%)	(taseen loppusumma / taseen loppusumma ed. tk:n lopussa)
<b>Maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden mittarit</b>	
Omavaraisuusaste (%)	(oma pääoma tk:n lopussa / taseen loppusumma tk:n lopussa) * 100
velkaantumisaste (%)	(vieras pääoma tk:n lopussa / taseen loppusumma tk:n lopussa) * 100
<b>Tuottoja tarkastelevat mittarit</b>	
vastiketuottojen osuus liikevaihdosta (%)	(vastiketuotot / liikevaihto) * 100
Liikevaihto per pelattu kierros (€)	liikevaihto / pelattujen kierrosten lkm
Green feen hinta-kustannussuhde (€)	keskimääräinen green fee -hinta / kustannus per pelattu kierros
Vastiketuotto per osakkaan kierros (€)	vastiketuotot / osakkeiden pelaamien kierrosten lkm
<b>Kustannuksia tarkastelevat mittarit</b>	
Kustannukset per väylä (€)	kentänhoidon kustannukset / väylien lkm
Henkilöstökulujen osuus kustannuksista (%)	(henkilöstökulut / kustannukset) * 100
<b>Käyttöä tarkastelevat mittarit</b>	
Käyttöaste (%)	(pelattujen kierrosten lkm / vuotuinen kapasiteetti) * 100
Vieraspelaajien osuus pelatuista kierroksista (%)	(vieraspelaajien pelaamien kierrosten lkm / pelattujen kierrosten lkm) * 100
Pelattuja kierroksia per aukiolopäivä (kierrosta)	pelattujen kierrosten lkm / aukiolopäivät vuodessa
<b>Pelaajan kokonaismaksu</b>	
Vastikemaksu + jäsenmaksu	Lasketaan automaattisesti
Vuokrapelioikeus + jäsenmaksu	Lasketaan automaattisesti
alle 18-vuotiaan junioripelaajan kokonaismaksu (pelioikeus+jäsenmaksu+harjoitusryhmämaksu)	Merkittään arvio
Lisäksi erittelyt	alle 15-vuotias sekä n. 10-vuotiaan maksut
Rangetuotot / kierrokset	
kokonaiskustannukset / reikä	

Liite 4 Asiakastieto Oy:n talousraportti golfkenttäyhtiöstä X (Suomen Asiakastieto Oy, Yrityksen talous ja taustatiedot 2017)

### Yrityksen tunnuslukutiivistelmä

Tilikausi	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013	2012	31.12.2011
Liikevaihto t EUR/henkilö			42,1	150,3		133,7
Liikevaihdon muutos %	3,0	- 1,5	2,6	0,0	0,0	0,7
Käyttökate %	13,1	8,5	11,5	12,7	0,0	6,7
Liikevoitto %	- 14,4	- 21,0	- 17,9	- 17,6	0,0	- 26,3
Sijoitetun pääoman tuotto %	- 2,5	- 3,4	- 0,2	- 2,6	0,0	- 1,8
Quick ratio	1,8	1,1	1,3	0,7	0,0	0,7
Current ratio	1,8	1,1	1,3	0,7	0,0	0,7
Omavaraisuusaste %	96,8	97,0	95,9	94,7	0,0	93,9

### Toimialan tunnusluvut

Toimiala 93110 Urheilulaitosten toiminta ( 805 kpl )

Vuosi	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013	2012	31.12.2011
Liikevaihto t EUR/henkilö	87,0	79,0	81,4	82,3	81,6	74,5
Liikevaihdon muutos %	0,0	0,6	0,8	1,7	2,6	3,7
Käyttökate %	14,5	13,7	14,8	14,9	13,4	14,3
Liikevoitto %	2,9	2,4	2,5	3,2	2,2	2,2
Sijoitetun pääoman tuotto %	1,3	0,9	1,1	1,4	1,2	1,0
Quick ratio	1,0	1,0	0,9	0,9	0,9	1,0
Current ratio	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0	1,0
Omavaraisuusaste %	50,5	53,4	51,0	51,2	48,1	51,3

	Toimiala	Kaikki yritykset				
Häiriöriski	4,7%	7,7%				
Konkurssiriski	0,6%	0,5%				

## Yrityksen tuloslaskelmativivistelmä (t EUR)

	31.12.2016 12 KK	31.12.2015 12 KK	31.12.2014 12 KK	31.12.2013 12 KK	31.12.2011 12 KK	31.12.2010 12 KK
Liikevaihto	1.408,0	1.367,0	1.388,0	1.352,4	1.203,0	1.195,0
Liiketoiminnan muut tuotot	54,0	52,0	50,0	47,0	46,0	53,8
Materiaalit ja palvelut	-166,0					
Bruttotulos	1.296,0	1.419,0	1.438,0	1.399,5	1.249,0	1.248,8
Liiketoiminnan muut kulut	-1.104,0	-1.299,0	-1.272,0	-1.222,2	-1.164,0	-1.107,2
Poistot	-403,0	-418,0	-424,0	-422,9	-412,0	-416,5
Liiketoiminnan tulos	-211,0	-298,0	-258,0	-245,6	-328,0	-274,9
Rahoitustuotot	3,0	5,0	242,0	13,7	156,0	254,0
Rahoituskulut	-4,0	-3,0	-233,0	-6,0	-148,0	-247,2
Tulos ennen satunnaisia eriä	-212,0	-296,0	-249,0	-237,9	-320,0	-268,1
Satunnaiset erät						
Tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja	-212,0	-296,0	-249,0	-237,9	-320,0	-268,1
Tilinpäätössiirrot						
Välittömät verot						
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>-212,0</b>	<b>-296,0</b>	<b>-249,0</b>	<b>-237,9</b>	<b>-320,0</b>	<b>-268,1</b>

## Yrityksen tuloslaskelma (t EUR)

	31.12.2016 12 KK
<b>TULOSLASKELMA</b>	
<b>LIKEVAIHTO</b>	1.408,0
Liiketoiminnan muut tuotot	54,0
<b>Materiaalit ja palvelut</b>	
<b>Aineet, tarvikkeet ja tavarat</b>	
Ostot tilikauden aikana	-150,0
Ulkopuoliset palvelut	-16,0
<b>Henkilöstökulut</b>	
Palkat ja palkkiot	-528,0
<b>Henkilöstösivukulut</b>	
Eläkekulut	-95,0
Muut henkilösivukulut	-21,0
<b>Poistot ja arvonalentumiset</b>	
Suunnitelman mukaiset poistot	-403,0
Liiketoiminnan muut kulut	-460,0
<b>LIKETOIMINNAN TULOS</b>	-211,0
<b>Rahoitustuotot ja -kulut</b>	
Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista	1,0
Muut korko- ja rahoitustuotot	2,0
Korkokulut ja muut rahoituskulut	-4,0
<b>TULOS ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ</b>	-212,0
<b>TULOS ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA</b>	-212,0
<b>TILIKAUDEN TULOS</b>	-212,0

## Yrityksen tasetiivistelmä (t EUR)

	31.12.2016 12 KK	31.12.2015 12 KK	31.12.2014 12 KK	31.12.2013 12 KK	31.12.2011 12 KK	31.12.2010 12 KK
Aineettomat hyödykkeet	3,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,4
Aineelliset hyödykkeet	8.146,0	8.406,0	8.662,0	8.880,8	9.255,0	9.496,1
Sijoitukset	2,0	2,0	2,0	1,9	2,0	1,9
Vaihto-omaisuus					8,0	9,3
Rahoitusomaisuus	340,0	200,0	249,0	149,4	170,0	289,5
Osake-, osuus- tai muu vastaava pääoma	8,0	8,0	8,0	8,2	8,0	8,2
Rahastot	8.721,0	8.641,0	8.796,0	8.790,0	9.175,0	9.248,3
Ed. tilikauden tulos	-296,0					
Tilikauden tulos	-212,0	-296,0	-249,0	-237,9	-320,0	-268,1
Pääomalainat						
Tilinpäätössiirtojen kertymä						
Pakolliset varaukset						
Pitkäaikainen vieras pääoma	77,0	78,0	167,0	261,2	329,0	510,9
Lyhytaikainen vieras pääoma	193,0	180,0	196,0	214,7	247,0	301,8
<b>Taseen loppusumma</b>	<b>8.489,0</b>	<b>8.612,0</b>	<b>8.918,0</b>	<b>9.036,2</b>	<b>9.440,0</b>	<b>9.801,2</b>

## Yrityksen tase (t EUR)

	31.12.2016 12 KK
<b>TASE</b>	
<b>VASTAAVAA</b>	
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>	
Aineettomat hyödykkeet	
Aineettomat oikeudet	3,0
Aineelliset hyödykkeet	
Maa- ja vesialueet	2.831,0
Rakennukset ja rakennelmat	4.775,0
Koneet ja kalusto	263,0
Muut aineelliset hyödykkeet	277,0
Sijoitukset	
Muut osakkeet ja osuudet	2,0
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>	
Saamiset	
Pitkäaikaiset saamiset	
Lyhytaikaiset saamiset	
Myyntisaamiset	31,0
Muut saamiset	19,0
Siirtosaamiset	26,0
Rahoitusarvopaperit	
Rahat ja pankkisaamiset	264,0
<b>TASEEN LOPPUSUMMA</b>	<b>8.489,0</b>
<b>VASTATTAVAA</b>	
<b>OMA PÄÄOMA</b>	
Osake-, osuus tai muu vastaava pääoma	8,0
Muut rahastot	
Yhtiöjärjestyksen tai sääntöjen mukaiset rahastot	8.721,0
Edellisten tilikausien tulos	-296,0
Tilikauden tulos	-212,0
<b>VIERAS PÄÄOMA</b>	
Pitkäaikainen vieras pääoma	
Vaihtovelkakirjalainat	77,0
Lyhytaikainen vieras pääoma	
Vaihtovelkakirjalainat	76,0
Ostovelat	42,0
Muut velat	8,0
Siirtovelat	67,0
<b>TASEEN LOPPUSUMMA</b>	<b>8.489,0</b>